

# KASSANHALLINTA JA MAKSUVALMIUDEN PARANTAMINEN OSANA YRITYKSEN PAREMPAA KANNATTAVUUTTA

CASE: Kohdeyritys

Satu Puumala

Opinnäytetyö  
Marraskuu 2010

Liiketalous, Yhteiskuntatieteiden, liiketalouden ja hallinnon ala





Tekijä(t)	Julkaisun laji Opinnäytetyö	Päivämäärä 14.11.2010
PUUMALA, Satu	Sivumäärä 64	Julkaisun kieli Suomi
	Luottamuksellisuus ( ) saakka	Verkojulkaisulupa myönnetty ( X )
Työn nimi KASSANHALLINTA JA MAKSUVALMIUDEN PARANTAMINEN OSANA YRITYKSEN PAREMPAA KANNATTAVUUTTA, CASE: Kohdeyritys		
Koulutusohjelma Liiketalous		
Työn ohjaaja(t) SVÄRD, Erica		
Toimeksiantaja(t) Anonyymi kohdeyritys		
<p>Tiivistelmä</p> <p>Tutkimus on kvalitatiivinen case-tutkimus, ja se tehtiin yhteistyössä toimeksiantajayrityksen kanssa. Aineistonkeruumenetelminä toimivat haastattelut, tapaamiset, sähköpostit ja yrityksen dokumentit, joiden avulla tutkija tutustui kohdeyrityksen toimintaan ja toimialaan. Tutkimuksen tarkoituksena oli syventyä kassanhallinnan toimenpiteisiin rahoituksellisesta ja tuloksellisesta näkökulmasta katsottuna. Tutkimuksessa esitettiin kassanhallinnan osa-alueet ja verrattiin teoriaa kohdeyritykseen. Tutkimuksen tavoitteena oli saada kohdeyrityksen maksuvalmiutta tasaisempaan suuntaan.</p> <p>Tutkimuksen tuloksena syntyi kuukausittainen rahoituslaskelma kohdeyritykseen. Maksuvalmiusbudjetin tarkoituksena on ennustaa kassa yli- ja alijäämiä yrityksen tulevien ja lähtevien rahavirtojen avulla, jotta alijäämiin voidaan reagoida ajoissa ja ylijäämä saadaan mahdollisimman tuottavaan tilaan. Eri kustannuksia ei eritelty syvemmin, sillä kustannusten määrät ovat suuret kohdeyrityksen kokoluokan yrityksessä. Rahoituslaskelmasta tehtiin myös Excel-pohjainen versio yrityksen käyttöön.</p> <p>Tutkimus ei ole kehittämistutkimus, mutta se antaa viitteitä ja ideoita siitä, miten parantaa kassanhallintaa ja saada maksuvalmiuskykyä tasaisemmaksi. Kohdeyrityksellä on tällä hetkellä kaksi toimipaikkaa, ja maksuvalmiusbudjetti käsittää molemmat yksiköt. Tulevaisuutta ja käytännöllisyyttä ajatellen maksuvalmiusbudjetti voidaan laatia kumpaankin toimipaikkaan erikseen. Tutkimus sisältää myös päivittäisen maksuvalmiusbudjetin myöhempää käyttöä varten.</p>		
Avainsanat (asiasanat) Kassanhallinta, maksuvalmius, kannattavuus, rahoitus, budjetointi		
Muut tiedot Liitteenä maksuvalmiusbudjetit ja niiden välilehdet, 14 sivua.		



Author(s)	Type of publication Bachelor's Thesis	Date 14.11.2010
Satu Puumala	Pages 64	Language Finnish
	Confidential ( ) Until	Permission for web publication ( X )
Title CASH MANAGEMENT AND ENHANCED LIQUIDITY AS A PART OF A COMPANY'S PROFITABILITY, CASE: Target company		
Degree Programme Business Administration		
Tutor(s) Erica Svärd		
Assigned by Anonymous		
<p>Abstract</p> <p>The purpose of the survey was to get a picture of the situation of cash management and liquidity in the target company. The sectors of cash management are presented and the theory compared to the target company. Information of profitability and liquidity in a company is got by means of different statistics.</p> <p>This qualitative survey was carried out in cooperation with the target company. The researcher gathered data of the operational areas of the company through interviews, emails and corporate documents. The reduced liquidity budget shown in the research report tries to anticipate future amounts of budget surplus or deficit through inflows and outflows. The costs were not categorized in detail due to the size of the target company.</p> <p>The results show the situation of cash management in the target company and the factors having an effect on it. The research is not directly a developmental study but still gives information on how to improve cash management and make liquidity more stable.</p>		
Keywords Cash management, liquidity, profitability, finance, budget		
Miscellaneous  Supplements: liquidity budgets and interleaves, 14 pages.		

# SISÄLTÖ

1 JOHDANTO .....	1
2 MITÄ ON KASSANHALLINTA?.....	4
2.1 Myyntisaamisten hallinta .....	7
2.2 Ostovelkojen hallinta .....	11
2.3 Materiaalin hallinta.....	15
2.4 Liikepääoman sitoutuvuus ja hallinta .....	17
2.5 Pankkisuhteiden ja maksuliikenteen hallinta .....	21
2.6 Kassa-alijäämän rahoittaminen ja muut rahoituslähteet .....	23
2.7 Kassaylijäämän sijoittaminen .....	25
2.5 Rahoitusbudjetti .....	26
3 TOIMEKSIANTAJA YRITYS .....	30
3.1 Tutkimuksen toteuttaminen ja tuloksien analysointi.....	31
3.2 Maksuvalmiuden tunnusluvut ja täytettyjen kassabudjettien arviointi .....	40
4 POHDINTA.....	44
LÄHTEET .....	47
KUVIO 1. Kassanhallinnan jakaminen reaali- ja rahaprosessiin .....	5
KUVIO 2. Myyntitulon kassaanmaksun kulku. ....	9
KUVIO 3. Ostomenon kassastamaksun kulku .....	12
KUVIO 4. Ostovelkarahoituksen nimelliskustannus .....	14
KUVIO 5. Liikepääoman tarvelaskelma luotolla myytäessä .....	19
KUVIO 6. Rahoitusbudjetin laadinnan kulku .....	28
TAULUKKO 1. Laskentataulukon myynnin kassaan maksut .....	33
TAULUKKO 2. Laskentataulukon toiminnan kassasta maksut .....	36
TAULUKKO 3. Laskentataulukon kassavirtojen rahoittaminen .....	37
TAULUKKO 4. Päivittäisen laskentataulukon myynnin kassaan maksut.....	38
TAULUKKO 5. Päivittäisen laskentataulukon toiminnan kassasta maksut .....	39
TAULUKKO 6. Päivittäisen laskentataulukon kassavirrat ja rahoittaminen.....	40
LIITE 1. Kuukausittaisen kassabudjetin pääsivu.....	49
LIITE 2. Päivittäisen kassabudjetin taulukko.....	51
LIITE 3. Myynnin ja oston kehittymisen välilehtitaulukot .....	52
LIITE 4. Muiden kulujen ja arvonnlisäverojen välilehtitaulukko .....	53
LIITE 5. Henkilöstökulujen välilehtitaulukko.....	54
LIITE 6. Rahoituskulujen ja lainan nostojen ja lyhennyksien välilehtitaulukko.....	55
LIITE 7. Muiden tuottojen ja sijoitustoiminnan välilehtitaulukko .....	56
LIITE 8. Täytetty kuukausittainen kassabudjetti kohdeyritykseen.....	57
LIITE 9. Päivittäinen täytetty kassabudjetti syyskuu 2010.....	59

## 1 JOHDANTO

Opinnäytetyö käsittelee yrityksen kassanhallintaa, maksuvalmiutta ja kassavirtojen hahmottamista rahoituksen ja kannattavuuden näkökulmasta katsottuna.

Liiketoiminnalle ja varsinkin tuotannolliselle liiketoiminnalle on hyvin tyypillistä suurien menoerien syntyminen paljon ennen tuloja. Yritys tuottaa tavaroita myytäväksi asiakkaille, ja tuotantoprosessin johdosta hyvitys saadaan vasta huomattavasti myöhemmin kuin yrityksen menot ja laskut ovat syntyneet.

Kassanhallinnalla pyritään saamaan rahan kierto nopeampaan ja positiivisempaan suuntaan. Toimenpiteitä, jotka tukevat yrityksen maksuvalmiuskykyä, on paljon.

Toimet voivat näyttää pieniltä ja merkityksettömiltä, kuten esim. kassasta tapahtumaketjun hidastaminen tai kassaan tapahtumaketjujen nopeuttaminen, mutta kokonaisuudessaan kassanhallinnassa kannattaa muistaa, että aika on rahaa.

Erityisluottolaitokset, rahoitusyhtiöt ja pankit tarjoavat monenlaisia vaihtoehtoja rahoittamiseen. Yrityksen sisällä tulisi tehdä oikeat ja edullisimmat rahoitusratkaisut toiminnan alusta alkaen ja tulevaisuuteen katsoen. Erityisluottolaitokset myöntävät yrityksille luottoa tai vakuuksia erilaisin poliittisin tai alueellisin perustein.

Rahoitusyhtiöt tarjoavat rahoitusvaihtoehtoja, joiden avulla yrityksen käyttöpääoma saadaan nopeasti rahan muotoon esim. factoring-rahoituksen tai ostovelkarahoituksen avulla. Pankit toimivat luotonantajina ja maksuliikenteen välittäjinä. Luotonanto ja muut pankkikustannukset ovat usein riippuvaisia yrityksen toiminnan tilasta sekä vallitsevasta maailmantalouden tilasta, joka heijastuu lainojen korkoihin.

Maksuvalmiusbudjetin tarkoituksena on hahmottaa yrityksen kassavirtojen kulkua ja ennakoida mahdolliset ali- ja ylijäämät. Nykyään panostetaan yhä enemmän yrityksen kassavirta-ajatteluun. Perinteinen kirjanpito ei anna tarpeeksi tietoa yrityksen tulevaisuuden rahatilanteesta, sillä se keskittyy enemmän menneisyyteen.

Tulevaisuudenkirjanpidoksi kutsutaan kassavirta-ajattelua, joka pohjautuu samoihin menetelmiin kuin tavallinen kirjanpito, mutta aikajänne on erilainen. Jotta tulevaisuutta koskeva tieto saadaan hyödynnettävään muotoon, on yrityksen kerättävä tietoa siitä, mihin raha menee ja mistä raha tulee. Toimintaympäristön muutosten vaikutukset pystytään ennakoimaan, kun yrityksessä tiedetään panosten ja niillä saatavien tuottojen välinen yhteys.

(Eskola & Mäntysaari, 2006, 108–109.)

## Tutkimuksen tavoite

Opinnäytetyön aihe saatiin toimeksiantona kohdeyritykseltä. Heillä oli olemassa ns. pitkän aikavälin rahoitussuunnitelma, mutta lyhyemmälle aikavälille suunnitelmaa tai raameja ei juuri ollut, ja yrityksen kassavirrat heittelivät suuresti ylös ja alas. En ollut paljon opiskellut taloushallintoa, joten otin tehtävän ja toimeksiannon haasteena. Aihe oli mielestäni mielenkiintoinen ja ajankohtainen. Melkein uuden asian oppiminen kassanhallinnasta ei varmasti menisi hukkaan, sillä aihe on tärkeä kannattavuuteen vaikuttava tekijä yritystoiminnassa.

Tutkimuksen tarkoituksena on hahmottaa kohdeyrityksen kassavirtojen kulkua maksuvalmiusbudjetin avulla. Kassanhallinnalla pyritään parantamaan maksuvalmiutta, ja tuottavuutta mahdollisia puutteita oikaisemalla, tai teoriasta kumpuavia keinoja esiin tuomalla. Erilaiset tunnusluvut palvelevat ajatusta yrityksen tietyn ajanjakson tilan arvioimista maksuvalmiudessa sekä liikepääoman sitoutuvuudessa myyntisaamisiin, ostovelkoihin tai varastojen sisältöön.

Opinnäytetyön aiheesta tai ainakin sitä sivuavasti on Jyväskylän ammattikorkeakoulussa tehty kaksi opinnäytetyötä: Manninen, H. 2006. Kustannuslaskentajärjestelmän, kannattavuuden ja maksuvalmiuden seurannan parantamistutkimus. Case: Evanova oy ja Lehtinen, H. 2003. Kassanhallinta ja sen kehittäminen Case-yrityksessä. Kustannuslaskennasta on tehty useampikin opinnäytetyö.

## Tutkimusongelma, rajausta ja tutkimusote

Opinnäytetyön varsinainen tutkimusongelma on keskittynyt kassavirtojen hahmottamiseen maksuvalmiusbudjetin avulla maksuvalmiuden ennakoimiseksi ja tasaamiseksi ja siihen, miten kassanhallinnan osa-alueilla voitaisiin nopeuttaa rahankulkua yrityksessä positiivisella tavalla. Opinnäytetyö on rajattu koskemaan kassanhallintaa ja lyhyen aikavälin rahoitussuunnitelmaa. Tutkimuksen ulkopuolelle jäävät mm. suuremmat investoinnit ja niiden rahoittaminen, sillä ne kuuluvat pidemmän aikavälin rahoitussuunnitelmaan. Tutkimus on keskittynyt kassanhallinnan olennaisimpiin asioihin. Opinnäytetyön teoriaosuudessa jokainen kassanhallinnan osa-

alue kerrotaan pelkistetysti ja ytimekkäästi antaen kuitenkin viitteitä siitä, mihin kannattaa kiinnittää huomiota yrityksessä asiaa syvemmälle kehitettäessä.

Opinnäytetyö on kvalitatiivinen tutkimus ja tarkemmin tapaus- eli case-tutkimus. Kohteena on olennaisesti toimeksiantajayritys. Tutkimusaineistona toimivat haastattelut, sähköpostit ja yrityksen erilaiset asiakirjat. Haastattelut perustuvat yrityksen myyntijohtajan haastatteluihin. Case-tutkimuksen perusideana on, että tutkimusta ei tehdä yhden tietolähteen varassa, vaan pyritään aineistotriangulaatioon eli yhdistämään eri tietolähteitä. Tutkimuksen uskottavuuden ja reliabiliteetin kannalta tärkeää on esittää saatu aineisto tutkimuksessa niin, että päättelyketju on hyvin lukijan ymmärrettävissä. Case-tutkimus ei pyri yleistettävyyteen niin kuin eivät kvalitatiiviset tutkimukset yleensäkään, vaan jokainen tutkijakohtainen tulkinta tapauksesta on oikea. Tutkimuksen tavoitteena on ymmärtää syvällisesti yhtä tapausta, sen toimintaprosesseja ja toimintalogiikkaa. Tutkimuksen tulkinta on tässä opinnäytetyössä rakennettu teorialähtöisesti eli deduktiivisesti. Deduktiivisessa tulkintatavassa tehdään ensin ennakkohypoteeseja teoriasta, ja hypoteeseja testataan lopuksi itse tutkittavaan kohteeseen. Tarkoituksena on kytkeä kirjallisuuden tarjoama teoria todellisuuteen. (Kananen 2008, 84–85.)

### Tutkimuksen rakenne

Tutkimuksen rakenne voidaan jakaa kolmeen osaan, joita ovat teoriaosuus, yritysaineisto-osuus ja lopuksi pohdinta-osuus. Opinnäytetyö alkaa aiheen teorialla, joka koostuu kassanhallinnan osa-alueista sekä rahoitusbudjetin laadinnasta yritykseen. Teoria on koottu aiheen kirjallisuudesta pyrkien aina käyttämään tuoreimpia mahdollisia lähteitä monipuolisesti. Tutkimukseen oli kirjallisuutta saatavilla hyvin, joskin useimmat kirjat vain sivusivat aihetta. Teoriaosuuden jälkeen teoriaa verrataan ja peilataan toimeksiantajayritykseen. Tämä yritysaineisto-osuus on kerätty haastatteluja, sähköpostiviestejä ja yrityksen asiakirjoja aineistonkeruumenetelminä käyttäen. Osuudessa pyritään luomaan kuva kohdeyrityksen kassanhallinnan ja maksuvalmiuden tilasta sekä vastaamaan itse tutkimusongelmaan. Pohdinnassa verrataan teorian käyttökelpoisuutta kohdeyritykseen ja päätellään, mitä toimia voisi parantaa ja mitkä asiat teoriassa eivät sovellu toimeksiantajayritykseen. Lisäksi pohdinnassa arvioidaan tutkimuksen

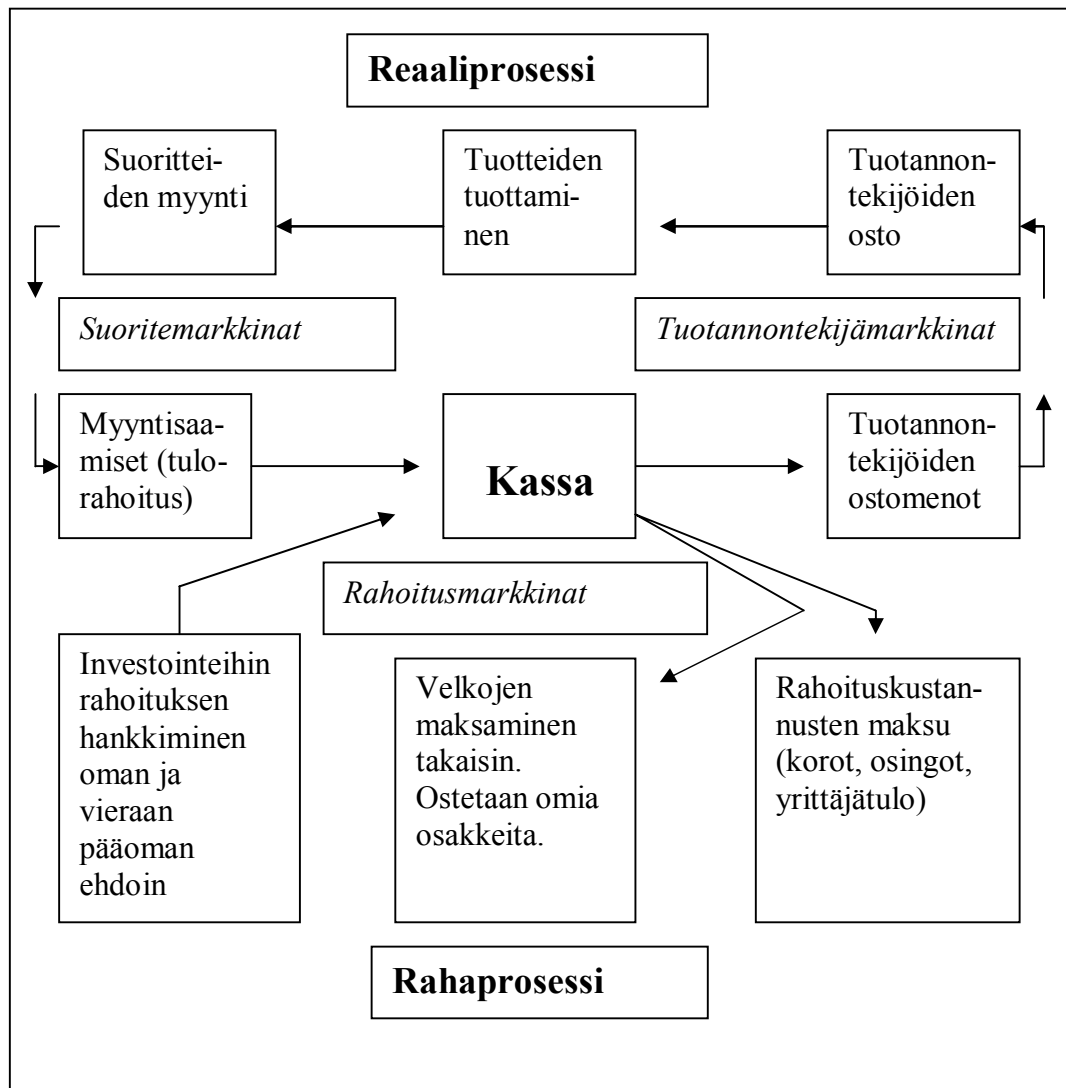
reliabiliteettia ja validiteettia sekä sitä, mitä ongelmia teorian soveltaminen kohdeyritykseen aiheutti.

## 2 MITÄ ON KASSANHALLINTA?

Yritystoiminnan rahoitus voidaan jakaa rahan käyttöön ja rahan lähteisiin. Yritys käyttää rahaa toimintansa ylläpitämiseksi erilaisiin tavaroihin ja palveluihin. Näitä hankintoja ovat esimerkiksi asiakkaille myytävät tavarat, koneet ja laitteet, työntekijöiden palkat, toimitilat sekä logistiset ja markkinointipalvelut. Tämän lisäksi yritys käyttää rahaa vieraan ja oman pääoman takaisin maksuun, korkoihin ja voitonjakoon. Yrityksen hankinnat ja muu rahankäyttö vaatii rahaa. Rahanlähteitä ovat pääomarahaus omistajilta ja luotonantajilta sekä tulorahoitus asiakkailta yrityksen myymistä tavaroista ja palveluista. Rahanlähteiden tulisi olla tasapainossa rahankäytön kanssa, jotta yrityksen maksuvalmiuskyky eli likviditeetti olisi hyvä. Yrityksen maksuvalmiuden tulee olla jatkuvasti riittävä, jotta yritys pystyy suoriutumaan erääntyvistä laskuistaan ja muista maksuistaan. (Tomperi 2005, 80.)

Kassanhallinta on osa yrityksen lyhyen aikavälin rahoituspäätöksiä, ja tarkoituksena on edesauttaa yrityksen kassavarojen ja maksuliikenteen mahdollisimman tehokasta hoitamista niin, että sitoutuneiden varojen tuottavuus kohoaa ja vastaavasti vieraan pääoman kustannukset alenevat (Leppiniemi & Puttonen 2002, 45). Yrityksen kassavirrat ilmaisevat myynnistä tapahtuvan kassaan maksujen ja yrityksen toiminnasta aiheutuvien kassasta maksujen erotuksen. Tuloksen ollessa negatiivinen tarvittavaa rahoitusta haetaan purkamalla sijoituksia tai nostamalla lyhytaikaista lainaa. Tuloksen ollessa positiivinen ylijäämä voidaan käyttää vieraan pääoman kustannuksien alentamiseen eli lainan lyhennyksiin, tai ylijäämä voidaan sijoittaa esim. matalan korkoriskin rahastoon, jolloin Leppiniemen ja Puttosen (2002, 45) sanoin sitoutuneiden varojen tuottavuus kohoaa.





KUVIO 1. Kassanhallinnan jakaminen reaali- ja rahaprosessiin (Lehtonen 2007, 65)

#### Maksuvalmiuden tunnusluvut

Yrityksen maksuvalmiutta voidaan tarkastella maksuvalmiuden tunnuslukujen eli Quik ratio ja Current ratio kaavojen avulla. Quik ratio ilmaisee maksuvalmiussuhdetta, jossa yrityksen rahat ja saamiset jaetaan lyhytaikaisilla veloilla. Rahat ja saamiset ovat joko likvidissä muodossa tai lähiaikoina erääntyviä myyntisaamisia, jotka voidaan käyttää lyhytaikaisten velkojen maksuun. Tuloksena saadaan tieto siitä, kuinka paljon yrityksellä on rahaa ja saamisia verrattuna lyhytaikaisiin velkoihin. Maksuvalmius on parempi silloin, kun yrityksen rahojen ja saamisten osuus on suurempi kuin lyhytaikaisten velkojen. Yleisesti maksuvalmiutta voidaan pitää hyvänä, jos tulos on vähintään yksi. Current ratio puolestaan ilmaisee yrityksen käyttöpääomasuhdetta, sillä kaavaan on Quik ratiosta poiketen lisätty tavaravarasto. Current ratiossa siis rahat, saamiset ja tavaravarasto jaetaan

lyhytaikaisilla veloilla. Kaavan antamaa tulosta voidaan maksuvalmiuden näkökulmasta pitää hyvänä, mikäli tulos on vähintään kaksi. (Tomperi 2005, 99.)

### Maksukyvykkyyden tavoitteet

Eri yrityksillä voi olla erilaiset tavoitteet siitä, miten hyvin ja varman päälle he haluavat turvata maksuvalmiutensa. Maksukyvykkyyden suunnittelu ja sen määrittelemisen riippuvat siis paljon yrityksestä. Maksuvalmiuden suunnittelussa otetaan huomioon se, mikä maksuvalmiussuunnittelussa luetaan rahaksi, maksuvalmiussuunnitelman ajanjakson pituus ja se, miten varman päälle yritys haluaa turvata maksuvalmiutensa. Se, mikä kassanhallinnassa luetaan rahaksi, voi poiketa yrityskohtaisesti. Esim. ainoastaan käteinen raha, pankkitalletukset, neuvotellut ja vapaasti nostettavat limiitit ja myyntisaamiset voidaan jättää suunnitelman ulkopuolelle. Maksukyvykkyyden ajanjakson pituus voi vaihdella päivittäisestä viikon tai kuukauden suunnitteluhorisontteihin. Yritys voi haluta turvata oman likviditeettinsä niin, että likvidien maksuvälineiden riittävyys on varmasti tasapainossa suhteessa maksuvelvoitteisiin. Toinen yritys taas ottaa riskiä ja perustaa kassareservinsä tuleviin myyntisaamisiin. (Neilimo & Uusi-Rauva 2009, 282–283.)

Yrityksen toiminnassa käytettävä kassareservin suuruuden ylläpito voidaankin jakaa kolmeen eri motiivitekijään, joita ovat: transaktiomotiivi, varovaisuusmotiivi ja spekulatiivimotiivi. Transaktiomotiivissa yrityksen kassareservin likviditeetti riittää aina maksujen hoitamiseen. Varovaisuusmotiivissa kassareservi on suurempi, kuin mitä kassasta maksut vaativat. Motiivi voi perustua siihen, että ei olla varmoja yrityksen kaikista tulevista maksuista tai kassatulon määrästä. Spekulaatiivimotiivissa yritys haluaa taas ylläpitää transaktio- ja varovaisuusmotiivia isompaa kassareserviä, jotta hyvää maksuvalmiutta voitaisiin hyödyntää hankinnoissa silloin, kun myyjä vaatii nopeaa maksukykyä mahdollisia alennuksia vastaan. (Leppiniemi 2005, 181.)

### Kassanhallinnan riskit

Karkeasti jaoteltuna kassanhallinnan riskit voidaan jakaa valuuttariskiin, korkoriskiin, luottoriskiin ja maksuvalmiusriskiin. Valuuttariski kytkeytyy nimensä mukaisesti kauppaan, jota tehdään vieraassa valuutassa. Koron muutokset taas vaikuttavat lainoihin ja sijoituksiin. Luottoriski syntyy asiakkaiden huonosta

maksukäyttäytymisestä, joka voi johtaa luottotappioihin. Yrityksen oma maksuvalmiusriski ilmenee likvidien varojen ehtymisenä. Tämän lisäksi riskit voidaan jaotella varsinaiseen rahoitusriskiin ja yrityksen toiminnalliseen riskiin. Rahoitusriski on olennainen pääomakustannusten muutoksissa, kuten esim. vieraan pääoman saatavuuden heikkeneminen ja oman pääoman loppuminen, joka johtaa maksuvalmiusriskiin. Toiminnallinen riski voi toteutua eri suhdannevaihtelujen takia esim. yrityksen oman markkina-aseman muutoksessa kilpailun kiristytessä tai yhteiskunnallisissa lainsäädännön muutoksissa koskien työaikaa, tulleja ja ympäristöä. Lisäksi toiminnallinen riski voi syntyä, mikäli tärkeät avainhenkilöt yrityksessä menetetään tai muuten menetetään arvokasta työvoimaa ja samalla tietoa. Suurten toiminnallisten riskien olemassa olo vaatii rahoitusriskien pitämistä mahdollisemman pieninä. Yrityksen rahoitusriskin pienuus heijastaa suurta vakavaraisuutta ja maksuvalmiutta. (Hedman 1992, 23–24.)

## 2.1 Myyntisaamisten hallinta

Yritykselle myyntisaatava syntyy, kun se on myöntänyt luottoa eli maksuaikaa asiakkailleen myymistään tuotteista tai palveluista (Niskanen & Niskanen 2000, 361–363). Myyntitulojen kassassa maksuketjun tilaus- ja toimituspäivä eivät ole varsinaisesti kassanhallinnan tarkastelun kohteena, vaan tapahtumat kuuluvat tuotannonprosesseihin ja varaston hallintaan. Keskeinen asia näissä kahdessa tapahtumassa on kuitenkin toimituksen nopeuttaminen, joka voi tapahtua esimerkiksi tehostamalla käsittelyrutiineja, varaston toimitusrutiineja ja tuotteiden läpimenoaikoja. (Martikainen & Martikainen 2006, 119.) Sen sijaan kassanhallinnan tärkeä osa-alue on tavarantoimituksen ja laskutuksen aikavälin kaventaminen, johon voidaan vaikuttaa laskutusrutiineja kehittämällä (Leppiniemi & Puttonen 2002, 49–50).

Normaalisti laillisesti määriteltynä laskutuspäiväksi katsotaan sama päivä, jolloin tavara on toimitettu. Laskutuspäivän laillinen määritelmä voi kuitenkin vaihdella eri maiden tai toimitusehtojen välillä, ja tärkeimmällä sijalla laskutuspäivän määrittelemisessä on se, mitä asiakkaan kanssa on sopimuksessa sovittu. Yrityksessä on tärkeä ottaa selvälle, mitä varsinaisella toimituspäivällä tarkoitetaan, jotta pystytään paremmin seuraamaan toimitusta ja optimaalista laskutusta. Toimitusajankohtana pidetään yleensä sitä päivää, jolloin tavarantoimitus katsotaan olevan toimitettu ja tavarantoimitus

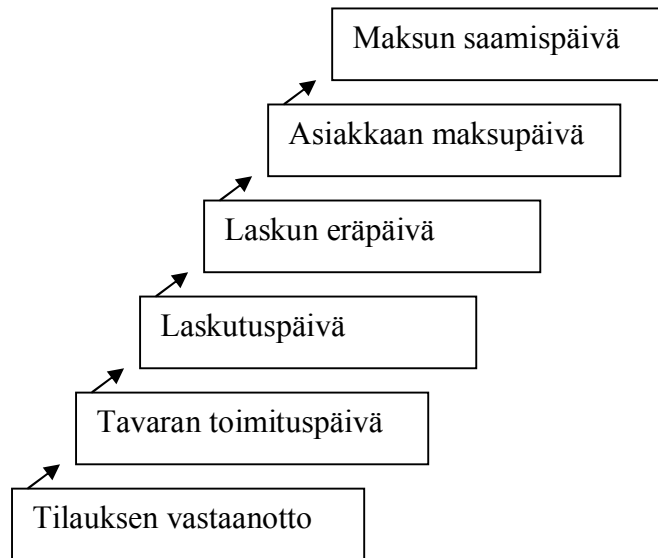
huolitsija on ottanut ostajalta allekirjoituksen tavaran luovuttamisesta hänelle. Tarkka toimitusajankohta on hyvä tietää, jotta asiakasta osataan laskuttaa oikein. (Hedman 1992, 40–41.)

Käytännössä laskutus tapahtuu päivittäin tai viikoittain tiettynä viikonpäivänä yrityksen toimintaperiaatteista riippuen. Tärkeää on pyrkiä saattamaan lasku ostajalle nopeasti tai mahdollisimman samanaikaisesti toimitusajankohdan kanssa. Laskun täytyy sisältää oikeat ja tarkat tiedot. Maksuehdoissa on yleensä maininta siitä, millä aikavälillä maksun on tapahduttava laskutuspäivästä lukien. Ostajan näkökulmasta katsottuna kannattaa tarkistaa, että laskun päivämäärä on sama kuin toimituspäivämäärä, jotta ei menetettäisi piiloluottoaikaa aikaisen laskun takia maksamalla liian aikaisin. Vastaavasti myyjä voi saada myöhäisen maksun myöhäisen laskutuksen takia. (Hedman 1992, 42–43.)

Reklamaatiot voivat aiheuttaa suuriakin viiveitä myyntisaamisten kotiuttamisessa. Tämän takia yrityksessä tulee seurata toimitusten ja myyntisaamisien etenemisen vauhtia. Hedmannin (1992, 45) mukaan on turha vain odotella asiakkaan soittavan, jos tuotteessa on jotakin vialla. Reklamaatioiden kohdalla tärkeää on saada tieto tuotteen virheestä ja pyrkiä tekemään asialle jotakin, ennen kuin saaminen erääntyy. Reklamaatioiden ehkäisynä voidaan käyttää ennakotiedon lähettämistä asiakkaalle ennen toimitusta vahvistamalla toimituksen sisältöä, osoitetietoja tai hintaa, mikäli on aiheutta epävarmuuteen. Reklamaatiotiedon aikaistamisessa apuna voidaan puhelimitse, kirjeitse tai faksin avulla varmistaa toimituksen saapuminen perille. Reklamaatiot ovat suoraan yhteydessä yrityksen kassanhallintaan, sillä ne vaikuttavat eri tavoin saatavan myöhästymiseen ja muutoksiin. (Hedman 1992, 45, 47.)

Myyntisaamisten kotiuttamisen seuranta asiakasreskontrassa antaa sen sijaan arvokasta tietoa asiakkaan maksukäyttäytymisestä, ja samalla pystytään huomioimaan maksuviivästykset ja yliaikakorkojen laskut ajoissa (Hedman 1992, 53).

Laskutuspäivän ja eräpäivän aikaviiveen lyhentäminen kuuluu yrityksen perintätapoihin ja maksuehtoihin (Leppiniemi & Puttonen 2002, 49–50).



KUVIO 2. Myyntitulon kassaanmaksun kulku (Leppiniemi & Puttonen 2002, 49).

### Maksuehdot

Maksuehto on myyjän ja asiakkaan sopimus suoritettavan maksun ajankohdasta ja muista maksamiseen liittyvien asioiden määräytymisestä. Myönnetty maksuaika sallii asiakkaalle korotonta lainaa maksuehdon määrittämisen ajaksi. Maksuehto voi olla esimerkiksi 30 päivää netto tai 60 päivää netto. Pidempi maksuaika aiheuttaa suurempia kustannuksia, mutta myyjäyrityksen on mahdollista myöntää käteisalennus asiakkaalle, jotta rahojen saaminen nopeutuisi. Käteisalennuksella asiakas oikeutetaan alennukseen ostamastaan tavarasta tai tuotteesta, mikäli hän maksaa laskun nopeasti. Maksuehto voi tällöin olla muotoa 14 päivää - 2 % tai 30 päivää netto, joka tarkoittaa maksun summasta vähennettävän 2 prosentin alennus, jos maksu tapahtuu 14 päivän aikana, minkä jälkeen maksu on maksettava kokonaisuudessaan. (Eskola & Mäntysaari 2006, 71–72.)

Yritykseen sitoutuneen liikepääoman määrään vaikutetaan positiivisesti lyhentämällä laskutuksen ja asiakkaan maksupäivän välistä aikaa, jolloin sitoutuneen liikepääoman määrä pienenee. (Martikainen & Martikainen 2006, 119–120). Maksuajan tulisi olla sopiva, ei liian lyhyt eikä pitkä. Liian lyhyiden maksuehtojen takia voidaan menettää asiakkaita, ja liian pitkät maksuehdot synnyttävät kysyntää, mutta kuormittavat samalla liikaa sitoutunutta käyttöpääomaa sekä vaikuttavat yrityksen kannattavuuteen.

ja maksuvalmiuteen. Myyntisaatavien hallinnassa voidaan toimia myös strategisesti niin, että myönnetään käteisalennuksia luottokelpoisille asiakkaille, tai maksuaikaa pidentämällä ja käteisalennuksia antamalla kasvatetaan myyntiä etenkin silloin, kun varastot ovat täynnä ja kysyntä on laskussa. (Niskanen & Niskanen 2000, 361–363.)

Maksuehdot ovat yleensä asiakaskohtaisia riippuen asiakassuhteista, asiakkaan luottokelpoisuudesta tai yrityksen markkinoinnillisesta näkökannasta. Yrityksen tulisi tehdä harkiten luottopäätökset varsinkin uusien tuntemattomien asiakkaiden kanssa, jotta mahdollisia luottotappioita ei syntyisi. Riskiluokitukset, kaupparekisteri, luotto- ja maksuhäiriötietoja myyvät yritykset tarjoavat hyödyllistä tietoa luottosuhteen aloittamisen perustaksi. Tärkeitä tietoja ovat myös luototettavan yrityksen taloudellinen tilanne, koko, tuottavuus, oman pääoman määrä, velkaisuusaste, ikä ja osakkeiden lukumäärä. (Martikainen & Martikainen 2006, 120–121.)

Asiakkaan maksupäivän ja maksun saamispäivän välisen ajan minimoiminen edellyttää kehitystä yrityksen pankkisuhteissa (Leppiniemi & Puttonen 2002, 50). Leppiniemen ja Puttosen (2002, 50) mukaan pankit yleensä pystyvät ohjaamaan asiakasta maksuliikenteensä tehokkaassa hoitamisessa, mutta viive voi olla pankille myös tuottotekijä.

#### Factoring-rahoitus ja myyntisaamisten myyminen

Factoring-rahoitus on yksi rahoitusyhtiön tarjoama rahoitusmuoto, jossa yritys saa rahoitusyhtiöltä luottoa myyntisaamisiaan vastaan. Rahoitusmuodon avulla yritys saa välittömästi hallintaansa noin 80 % myyntisaataviensa määrästä ja loput 20 % vähennettynä rahoitusyhtiön perimällä luoton korolla ja palkkioilla silloin, kun ostajayritys todellisuudessa maksaa laskun rahoitusyhtiölle. Kassanhallinnan näkökulmasta tämä jouduttaa tulorahoituksen kertymistä kassaan ja positiivista käyttöpääoman kiertoa. Tavanomaisesti rahoitus hoidetaan niin, että ostajayritykselle annetaan maksuosoitteeksi rahoitusyhtiön pankkiyhteys. Käytännössä yritys voi siirtää koko asiakaskantansa rahoitusyhtiölle, jonka kautta myyntisaamiset hoidetaan rutiininomaisesti. Maksujen tapahtuminen vähentää yrityksen factoring-luottoa rahoitusyhtiölle, ja yritys maksaa korkoa käyttämästään luotosta. Saamisten omistusoikeus säilyy yrityksellä, minkä seurauksena se myös kantaa luottotappioriskin. Factoring-rahoitusmuoto on myös mahdollinen ulkomaankaupan

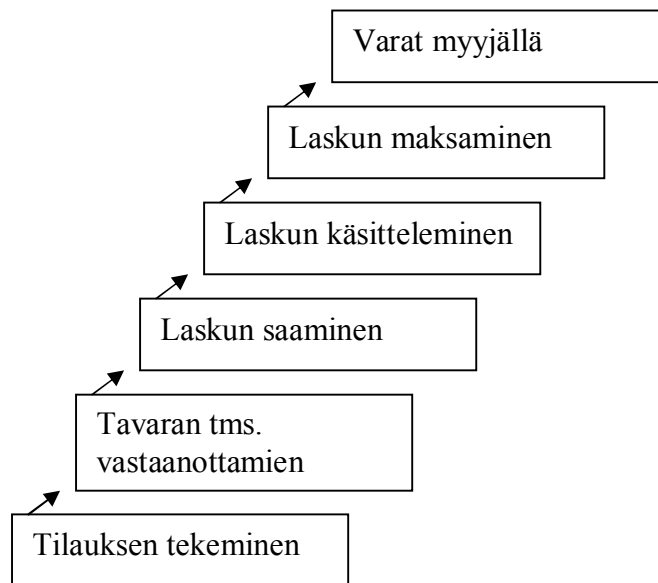
viennissä. Tällöin luottotappioriskikatteena toimii yleensä luottovakuutus tai ulkomaisen ostajayrityksen käyttämän rahoitusyhtiön antama takaus. (Leppiniemi 2005, 149.)

Myyntisaamisten myyminen poikkeaa factoring-rahoituksesta siinä, että myyntisaamiset myydään rahoitusyhtiölle, minkä seurauksena yritys saa heti käyttöönsä esim. 98 % laskun loppusummasta. Edellytyksenä saamisten täytyy olla riidattomia, ja luottotappioriski ei siirry tässäkään rahoitusyhtiölle, vaan yritys kantaa vastuun maksamattomista laskuista. Myyntisaamisten myyminen ja factoring-rahoitus voivat olla kokonaiskustannuksiltaan kalliimpia vaihtoehtoja verrattuna esimerkiksi pankkilainaan, mutta ne parantavat huomattavasti maksuvalmiuskykyä. Yrityksen on mahdollista myös tarjota asiakkailleen pidempiä maksuehtoja, mikä lisää kysyntää ja on hyvä etu tarjouskilpailutilanteessa. (Stenbacka, Mäkinen & Söderström 2003, 256–257.)

## 2.2 Ostovelkojen hallinta

Eri tuotannontekijöiden käyttö aiheuttaa yritykselle kustannuksia, ja varsinkin valmistusyrityksen kustannukset muodostuvat raaka-aineista, henkilökustannusten palkoista ja niihin liittyvistä sivukuluista sekä pääomakustannuksista eli lainojen koroista. Muita kustannuksia ovat vielä mm. vuokrat, sähkö-, posti- ja puhelinkustannukset. (Stenbacka ym. 2003, 26.)

Seuraavassa on keskitytty ostomenon kassasta maksun kulkuun, joka käsittää nimenomaisesti yrityksen hankinnoista aiheutuvia kustannuksia. Taloushallinnossa voidaan tarkastella yrityksen velkojen hallinta prosessia laskun saamisesta laskun käsittelyyn, laskun maksamiseen ja varojen saattamiseen myyjän käyttöön. Varsinainen hankintojen tilaus ja tavaran vastaanottaminen kuuluu lähinnä varaston ja materiaalinhallintaan sekä tuotannollisiin järjestelmiin, mutta taloushallinnossa voidaan kuitenkin laskea varaston kiertoaikatunnuslukuja ja arvioida sopivaa tilausajankohtaa jne. Velkojen hallinnassa voidaan suunnitella tehostamistoimenpiteitä koskien laskun käsittelyä ja hyväksymistä, jolloin vältetään ylimääräisiltä hallinnollisilta kustannuksilta ja kassasta maksuketjun hitauden takia johtuvilta käteisalennuksien menetyksiltä, yliaikakoroilta ja muilta tappioilta. (Leppiniemi & Puttonen 2002, 59.)



KUVIO 3. Ostomenon kassastamaksun kulku (Leppiniemi & Puttonen 2002, 59)

Velkoja hallitaan tavallisesti ostoreskontran avulla. Tulevan tavarain käsittely tulisi olla tiiviisti kytkettynä ostoreskontraan, sillä hyvin toimiva ja nopea vastaanottotarkastus ja reklamaatiotarkastukset muodostavat pohjan ostoreskontran onnistuneelle toiminnalle. Yrityksellä ja tavarantoimittajalla voi olla yhteisesti sovittu sopimus siitä, mistä päivästä lähtien maksupäivän määräys on mahdollinen, ja siksi on tärkeää ilmoittaa ostoreskontraan tavarain saapumisesta. Ostovelkojen hallinnassa niin kuin myyntisaamisten hallinnassakin Pohjoismaisen käytännön mukaan eräpäivä lasketaan laskun päivästä lukien edellyttäen laskutuspäivän ja toimituspäivän olevan samat. Muissa tapauksissa eräpäivä voi määräytyä laskun saapumispäivän mukaan ja vähentämällä siitä normaali postinkulku-aika tai pelkästään laskun saapumispäivän mukaan etenkin, jos postin kulku on hidasta. Päivän aikana saapuneet laskut on syytä leimata kyseisellä päivästä mahdollisia riitapauksia ja lasku liian aikaiseksi päiväyksen takia. Yrityksen kaikkien laskujen tulisi kiertää ostoreskontran kautta, ja tästä syystä laskun lähettäjiä eli yleensä tavarain toimittajia tulisi informoida oikeasta osoitteesta yrityksessä, jotta lasku saadaan nopeasti vastaanottokirjattavaksi, hyväksyttäväksi siihen valtuutetulla henkilöllä yrityksessä ja lopulta maksettavaksi. (Hedman 1992, 83, 86–89, 95.)



Laskun maksutapoja ovat käteinen, sekki, pikamääräys, tilisiirto pankissa ja tilisiirto postissa. Eri maksutavat voivat poiketa siitä, milloin varat ovat saajan käytettävissä. Kassanhallinnassa pyritään velkojen maksuja viivästyttämään kannattavuuden rajoissa. Myyjän ja ostajan välillä sopimuksen mukaista on tapahtuma, jolloin maksu katsotaan tapahtuneen myyjälle, tai muuten huomioon otetaan lainsäädäntö tai hyvä liiketapa. Käytännössä ostajalle kannattavampaa on, mikäli mitään tapahtumaa maksun suorittamiseksi ei katsota olevan sovittu lainkaan. Pohjoismaissa yleisen periaatteen mukaan sopiva laskun maksuajankohta lasketaan laskun tulopäivästä ottaen maksuehdot huomioon. (Hedman 1992, 91–92.)

### Maksuehdot

Velkojen hallintaan liittyvät myös maksuehdot niin kuin myyntisaamistenhallinnassakin. Tässä tilanteessa kuvataan yritystä ostajana, jolloin tarkoituksena on keskittyä edullisimpia hintoja ja pitempiä maksuehtoja tarjoaviin tavarantoimittajiin. Ostovelkojen hallinnassa oleellista on myös käteisalennusten käyttö. Myyjäyrityksen näkökulmasta katsottuna käteisalennusten myöntämisestä voidaan puhua myös ostovelkarahoituksesta. Tämä tarkoittaa sitä, että myyjäyritys myöntää ostajayritykselle korollista lainaa käteisalennuspäivän ja lopullisen maksupäivän väliseksi ajaksi, sillä mikäli ostajayritys jättää käteisalennuksen käyttämättä, muodostuu lainan kustannus menetetyistä käteisalennuksen määrästä. (Niskanen & Niskanen 2000, 369.)

Niskasen ja Niskasen (2000, 368) mukaan suuret yritykset ja yritykset, joiden tulorahoitus on heikkoa, käyttävät ostovelkarahoitusta varsinkin korkotason ollessa korkealla. Ostovelkojen tarve rahoituslähteenä kasvaa myös esimerkiksi silloin, kun rahoituslaitosten lainananto tyrehtyy väliaikaisesti (Niskanen & Niskanen 2000, 373).

Ostajayrityksen näkökulmasta katsottuna ostovelkojen maksaminen on edullisempaa joko käteisalennusmaksuaikana tai maksuajan viimeisenä päivänä. Korkokustannus on korkeimmillaan käteisalennusjakson päätyttyä ja laskee kohti viimeistä sovittua maksupäivää. Yleensä käteisalennuksen käyttäminen on aina kannattavampaa verrattuna vaihtoehtoisista rahoituslähteistä saatuun rahoitukseen.

Ostovelkarahoituksen lyhytaikaisen lainan vuotuinen korko voidaan laskea seuraavan

laskukaavan avulla ja tulosta voidaan verrata vaihtoehtoihin rahoituslähteisiin, jotta voidaan valita edullisin vaihtoehto. (Niskanen & Niskanen 2000, 370–371.)

$$\text{Ostovelkarahoituksen hinta} = \frac{\text{Alennus \%}}{100 - \text{Alennus \%}} \times \frac{365}{\text{Nettopäivät} - \text{Alennuspäivät}}$$

KUVIO 4. Ostovelkarahoituksen nimelliskustannus (Niskanen & Niskanen 2000, 370)

#### Leasing-, osamaksu- ja ostolaskurahoitus

Rahoitusyhtiöiden tarjoamat leasing-, osamaksu- ja ostolaskurahoitus edesauttavat yrityksen velkojen hallintaa pienentämällä yrityksen liikepääoman tarvetta esimerkiksi konehankinnoissa tai ostolaskujen maksamisessa. Rahoitusyhtiöiden rahoitusvaihtoehdot ovat yleensä edullisimpia verrattuna siihen, että esim. kone ostettaisiin pankin tarjoamalla lainalla. Vakuutena toimii yleensä itse kone, joten yritys voi säästää samalla myös vakuuksiansa. (Leppinimemi 2005, 148–149.)

Leasing-rahoituksessa tehdään sopimus siitä, että rahoitusyhtiö ostaa toimittajalta laitteen ja vuokraa sen tarvitsijalle. Osapuolina toimii näin ollen rahoitusyhtiö, myyjä ja leasing-rahoituksen käyttäjä. Rahoitusleasingin kohteena voi olla mikä tahansa irtaimen hyödykkeen hankkiminen, jonka käyttöikä on yleensä lyhyt ja joka vaatii vaihtoa uudempaan. Tavallisesti leasing-sopimukset ovat pituudeltaan 3 – 5 vuotta ja kohteina ovat koneet ja laitteet. Irtain hyödyke säilyy rahoitusyhtiön omaisuutena ja leasingrahoituksen käyttäjä maksaa laitteesta rahoitusyhtiölle vuokraa.

Yritystoiminnassa vuokrat ovat verotuksessa vähennyskelpoisia. Leasingrahoituksen käyttäjän on mahdollista ostaa irtain, josta maksaa vuokraa omakseen sopimuskauden päätyttyä tai jatkaa sopimusta entistä edullisemmin vuokrahdoin. Leasingrahoitus toimii hyvänä rahoitusvaihtoehtona, sillä se ei vaadi vakuuksien käyttöä, toisin kuin irtaimen luotolla hankkiminen. Vakuutena toimii itse irtain. Yrityksen sitoma pääoma laitteeseen on myös edullisempi kuin irtaimen hankkiminen omaksi. (Leppiniemi 2005, 148–149.)

Osamaksurahoituksesta käytetään myös nimeä investointirahoitus. Osamaksurahoitus on leasingrahoituksen kaltainen, mutta yrityksen tarkoituksena on lopulta omistaa koko osamaksurahoituksen kohde. Osamaksurahoitus on yleensä järkevämpi vaihtoehto silloin, kun yritys arvelee voivan käyttää laitetta kauemmin, kuin leasing sopimuskausi kestäisi. Investointirahoitussopimuksessa yritys sopii myyjän kanssa oston tapahtuvan osamaksulla. Myyjän tehtävänä on siirtää osamaksusopimus rahoitusyhtiölle, joka joskus toimii myös myyjäkonsernin yhteydessä. Tärkeitä sopimuskohtia ovat maksettavan koron laatu ja maksuerien suuruus. Korko voi olla esim. kiinteä tai sidottu tiettyyn viitekorkoon ja marginaaliin. Vastaavasti lyhennyserät voivat olla aina yhtä suuret tai annuiteettiperiaatteen mukaisia. Annuiteettisuorituksessa korko ja lyhennyserän summa ovat yhtä suuret, minkä seurauksena lyhennyksen osuus kasvaa ja koron osuus vähenee ajan myötä. Osamaksurahoituksessa vakuutena toimii myös vain rahoitettava kohde, ja yrityksen omistusoikeus laitteeseen syntyy vasta, kun kaikki suoritukset on maksettu. (Leppiniemi 2005, 150–151.)

Ostolaskurahoituksessa yritys siirtää ostolaskujaan rahoitusyhtiön maksettavaksi sovitun limiittirajan ja ajanjakson puitteissa. Rahoitusmuoto edesauttaa sitä, että yritys voi hankkia vaihto-omaisuutta huoletta, vaikka toiminnan kausiluontoisuuden takia varsinaiset myyntituotot saapuisivat kassaan myöhemmin kuin hankintojen ostolaskut. Rahoitusyhtiö perii rahoitusmuodon käytöstä palkkion ja vaati yleensä riittävät vakuudet. (Stenbacka ym. 2003, 258.)

### 2.3 Materiaalin hallinta

Materiaalin hallinta liittyy yrityksen varastonhallintaan. Keskeisenä päämääränä on, osata ennakoida varaston materiaalin riittävyys verrattuna vallitsevaan ja tulevaan kysyntään samalla minimoiden varastoihin sitoutuneen käyttöpääoman kustannukset. Varaston koolla on suuri merkitys materiaalin riittävyyteen ja varastointi- ja kuljetuskustannuksiin. Varastoinnin kustannukset muodostuvat varastojen sitomasta pääomasta, tilojen kustannuksista ja vakuutusmaksuista. Suuri varasto sitoo enemmän käyttöpääomaa ja varastoinnin ylläpitokustannuksia, mutta silloin varmistetaan materiaalin riittävyys sekä materiaalia voidaan tilata suurempia erinä, jolloin kuljetuskustannukset voivat olla huomattavasti pienemmät. Yritys saa usein tavarantoimittajilta määräalennuksia, joiden suuruus on riippuvainen toimitettavan

tilauksen koosta. Yrityksen harkittavaksi jää tällöin suuremmasta kertahankinnasta saatavan alennuksen kannattavuus verrattuna isomman varaston aiheuttamiin kustannuksiin. (Niskanen & Niskanen 2000, 359.) Pieni varasto sen sijaan ei sido paljon yrityksen varoja, mutta materiaali voi loppua kesken tuotteen kysynnän ollessa vilkkaimmillaan, ja tilauksia joudutaan tekemään huomattavasti enemmän suuremmilla kuljetuskustannuksilla. (Niskanen & Niskanen 2000, 353–354).

Yrityksen varastonhallinta maksuvalmiuden näkökulmasta katsottuna edellyttää lyhyttä tavaroiden varastossa oloaikaa, jolloin raha saadaan nopeasti kiertoon. Laajat tuotevalikoimat vaativat yleensä tiettyä vähimmäismäärää kustakin tuotteesta, ja joidenkin tuotteiden huono menekki kasvattaa varaston määrää, arvoa ja kierron hidastumista. Varastonkierron hidastumisen riskinä voi olla myös tuotteiden pilaantuminen. (Niskanen & Niskanen 2000, 361.)

Määräalennukset pienentävät tilauskustannuksia, mutta samalla kasvattavat varastointikustannuksia. Tilauksen oikeaa kokoa voidaan arvioida EOQ-laskukaavan avulla. Kaavalla pyritään minimoimaan varaston kokonaiskustannukset, jotka koostuvat tilaus- ja varaston ylläpitokustannuksista. Tarkoituksena on etsiä juuri optimaalisen kokoista yksittäistä ostoerää. EOQ-laskukaava optimaalisen tilauskoon määrittelemiseen sopii hyvin yrityksille, joiden myynti on suhteellisen tasaista ja helposti ennustettavissa. Kertatilauksen oikea koko saadaan kertomalla suunnitteluperiodin kokonaiskysyntä luvulla kaksi ja tilauksen kertakustannusten määrällä. Tulos jaetaan vielä varastointikustannusten määrällä vuodessa kyseistä tuotetta kohtaan. Kaavaa voidaan vielä jatkaa, minkä avulla saadaan tietoa mm. siitä, kuinka monesti vuodessa tilaus tulee tehdä, mikä on varaston käyttötahti ja mihin tilausajankohta ajoittuu. (Niskanen & Niskanen 2000, 356–358.) Näitä ei esitellä tarkemmin opinnäytetyössä.

### Varmuusvarastot

Yrityksen myymien tuotteiden kysynnän ennustamisen, raaka-aineiden saatavuuden ja yrityksen oman tuotantoprosessin kestoajan vaihtelut synnyttävät epävarmuutta, minkä takia yritys varautuu varmuusvarastoihin. Varmuusvarastot luokitellaan yleensä valmisteverastoon, raaka-ainevarastoon ja keskeneräisten töiden varastoon. Valmisteverasto palvelee yrityksen kykyä vastata kysynnän nopeaan kasvuun

lyhyelläkin aikavälillä, ja raaka-aine varasto varmistaa esim. alihankintana teetettävien osien riittävyyden, silloin kun niiden toimituksessa esiintyy ongelmia. Keskeneräisten töiden varasto toimii taas silloin, kun yrityksen omassa tuotantoprosessissa esiintyy katkoksia tai keskeytyksiä. (Niskanen & Niskanen 2000, 354, 358.) Yrityksellä voi olla toiminnassaan myös erilaisia motiiveja ylläpitää varmuusvarastoja. Esimerkiksi havittelumotiivissa ostetaan tiettyä hyödykettä paljon varastoon hyödykkeen hinnan ollessa tilapäisesti alhaalla. (Niskanen & Niskanen 2000, 355.)

## 2.4 Liikepääoman sitoutuvuus ja hallinta

Yrityksen liikepääoma koostuu käyttö-, vaihto- ja rahoitusomaisuudesta. Käyttöomaisuuteen luetaan esim. koneet, maa-alueet, rakennukset ja osakkeet. Vaihto-omaisuuteen kuuluvat mm. varastojen sisällöt, siis raaka-aineet ym, joista valmistetaan tuotteita myytäväksi. Rahoitusomaisuuteen kuuluvat taas esimerkiksi myyntisaamiset, käteiskassa ja talletukset. Kassanhallinnassa tarkoituksena on yrityksen käytössä olevan liikepääoman kannattavuuden kohottaminen. (Leppiniemi & Puttonen 2002, 70.)

Liikepääoma muodostuu siis lyhytvaikutteisista tuotannontekijöistä. Rahaa on koko ajan sidottuna sekä varastoon että saamisiin, vaikka yksittäisen hyödykkeen tai saamisen sitoutumisaika olisikin lyhyt. Liikepääoman määrä muuttuu jatkuvasti, sillä myytyjen vaihto-omaisuushyödykkeiden tilalle yritys ostaa uutta vaihto-omaisuutta. Juoksevassa toiminnassa vanhoja myyntisaamisia peritään ja uusia syntyy luottomyynnin myötä. Tärkeimmät liikepääoman määrään vaikuttavat tekijät ovat ostot, valmistusprosessi ja myynti. Liikepääoman määrän vaikuttavat tekijät ovat kuitenkin hyvin riippuvaisia liiketoiminnan luonteesta, ja esimerkiksi valmistusyrityksessä määrään vaikuttavat mm. tuotantoprosessin rakenne ja nopeus, tuotevalikoima, toiminta-aste, yrityksen koko, maksuajat niin myynnissä kuin ostoissakin sekä tuotannontekijöiden hinnat ja hintojen muutokset. (Leppiniemi 2005, 32–33.)

### Liikepääoman kiertonopeuksien laskeminen

Liikepääoman kiertonopeudet kertovat suuntaa-antavia tietoja maksuaikojen pituuksista ja sitoutuneen liikepääoman määrästä. Maksuajan pituutta muuttamalla

voidaan ennakoida myös sen vaikutusta ostovelan määrään. Varastonkiertonopeudet kertovat tavaroiden keskimääräistä varastossa oloaika.

Liikepääomaa voi sitoutua myyntisaamisiin pitkäksikin aikaa, mikä vaikuttaa yrityksen maksuvalmiuteen. Myyntisaamisten keskimääräinen maksuaika saadaan kertomalla vuodenpäivät (365 päivää) keskimäärin myyntisaamisilla ja jaettuna tulos vuoden myyntimäärällä. Myyntisaamisiin sitoutuneen rahasumman määrä saadaan taas kertomalla myyntisaamisten keskimääräinen maksuaika myynnin määrällä ja jakamalla vuoden päivillä (365 päivää). (Tomperi 2005, 94–95.)

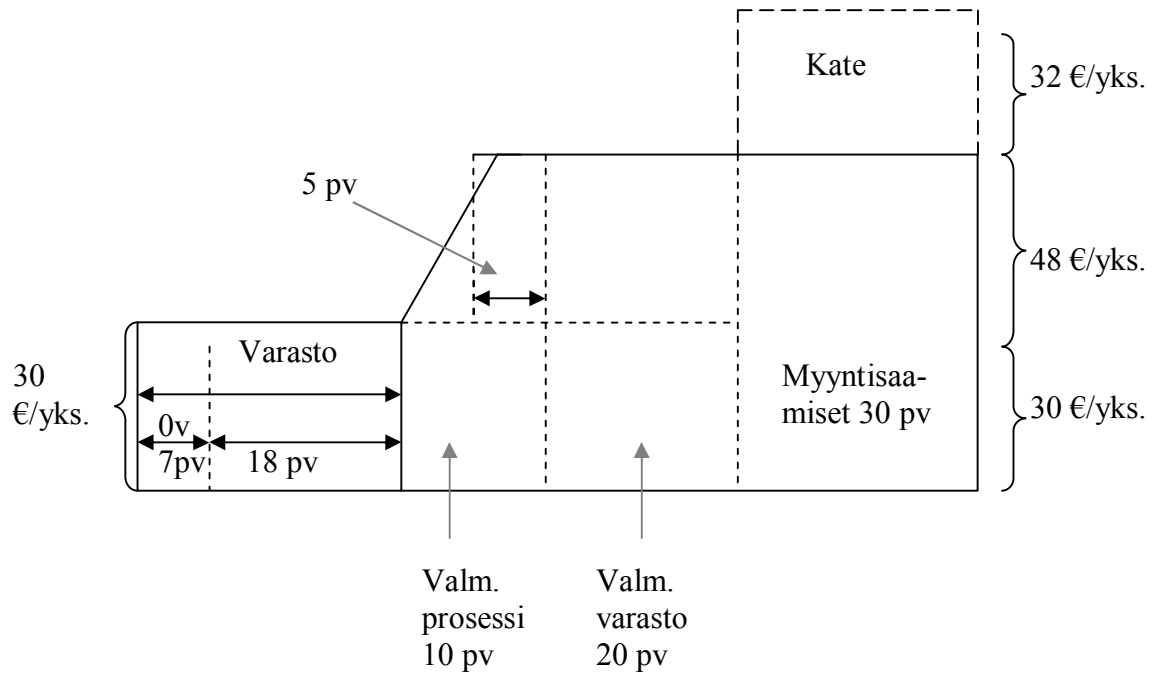
Yrityksen maksuvalmiuteen vaikuttaa myös se, kuinka nopeasti sen täytyy suorittaa maksuvelvoitteensa. Näin ollen ostovelan maksuaikaa pyritään pidentämään ajallisesti. Ostovelan keskimääräinen maksuaika lasketaan kertomalla tarkastelujaksona vuosi (365 päivää) ostovelan määrällä ja jakamalla tulos vuosiestojen määrällä. Kertomalla taas vuosiestojen määrä saadulla maksuajalla ja jakamalla 365 päivällä saadaan ostovelan määrä. Ostovelan maksuaikaa muuttamalla voidaan kokeilla maksuajan pidennyksen vaikutusta ostovelan määrään. (Tomperi 2005, 93–94.)

Varaston kiertonopeus vuodessa saadaan laskettua jakamalla myytyjen tavaroiden hankintameno varaston hankintahinnalla. Tavaroiden keskimääräinen varastossa oloaika ennen niiden asiakkaille myyntiä taas saadaan jakamalla tarkastelujakso eli vuosi (365 päivää) varastonkiertonopeudella. (Tomperi 2005, 95–97.) Suuri varastossa oloaika heijastaa suurta varaston käyttöpääoman sitoutumista ja varaston kierron hitautta. Yrityksen varaston koon tarkkaileminen on sidoksissa yritystoiminnan luonteeseen sekä varastoitavan tuotteen luonteeseen, mutta yleisesti sen tuli tapahtua tiheämmin kuin vuositasolla, jotta se pystyy nopeasti ennakoimaan ja toimimaan mahdollisiin kysynnän kasvuun tai laskuun. (Niskanen & Niskanen 2000, 361.)

#### Liikepääoman tarvelaskelmat

Liikepääomien tarkempien tarvelaskelmien avulla voidaan laskea liikepääoman sitoutumista vaihto-omaisuuteen ja liikepääoman tarvetta käteis- tai luottomyynissä. Liikepääomien tarvelaskelmien tarkoituksena on tutkia yrityksen toimintaprosessia, liikepääoman määrien sitoutumista eri vaiheissa ja liikepääoman vapautumisen

ajankohtaa. Kausiluontoisessa liiketoiminnassa tarvelaskelmat kannattaa suorittaa eri ajanjaksoina uudestaan. Seuraavassa on esitelty liikepääoman tarvetta luottomyynissä. (Leppiniemi 2005, 35–37.)



KUVIO 5. Liikepääoman tarvelaskelma luotolla myytäessä (Leppiniemi 2005, 40)

Esimerkkikuviossa oletetaan yksittäisen tuotteen muuttuvien kustannusten olevan yhteensä 78 €, josta raaka-aineiden osuus 30 € ja palkat sivukuluineen 48 €. Ostovelkarahoittajat rahoittavat raaka-ainevaraston hankintamenosta 7 päivän osuuden, joten näin ollen yritys sitoo varojaan 18 päivän ostoja vastaavan hankintamenon verran varastovaiheessa olevaan tavaraan.

Raaka-ainetta ostetaan kolmenkymmenen päivän välein ja 30 päivän varalle.

Vähimmäisraaka-ainevarasto vastaa 10 päivän tarvetta. Varastossa on siis suurimmiltaan 40 päivän tarvetta ja vähimmillään 10 päivän tarpeeseen riittävä raaka-ainemäärä. Vähimmäisvaraston ylittävä määrä kattaa isoimmillaan 30 päivän tarpeen ja vähimmillään 0 päivän tarpeen. Keskimääräinen enimmäismäärä sitoutuneena varastoihin saadaan lisäämällä enimmäis- ja vähimmäismäärät yhteen ja jakamalla

luvulla kaksi. Raaka-ainevarastoon on siis keskimäärin sitoutunut 25 päivän tarvetta vastaava rahasumma (10 pv + 15 pv). (Leppiniemi 2005, 37–38.)

Valmistusprosessi kestää 10 päivää ja valmiita tuotteita säilytetään valmistevarastossa noin 20 päivää. Myynti tapahtuu luotolla, joten myyntisaamisten kesto aika on korkeintaan sallittu 30 päivää. Yksittäisen tuotteen myyntihinta on 110 € ja myyntivolyymi on 60 000 kpl vuodessa.

Kuviossa liikepääoman sitoutumisaika on yhteensä 78 päivää (18 pv + 10 pv + 20 pv + 30 pv). Kiertonopeudeksi saadaan silloin  $360 \text{ pv} / 78 \text{ pv} = 4,6$ .

Raaka-aineita ostetaan vuodessa keskimäärin 60 000 kpl. Raaka-aineisiin on sitoutunut tällöin (60 000 kpl X 30 €/kpl) jaettuna 4,6. Tulokseksi saadaan 390 000 €.

Palkkojen ja henkilösivukulujen sidonnaisuusaika on 55 päivää. (5 pv + 20 pv + 30 pv). Kiertonopeudeksi saadaan tällöin  $360 \text{ pv} / 55 \text{ pv} = 6,5$ . Palkkoihin ja henkilösivukuluihin sitoutuu kokonaisuudessaan (60 000 kpl X 48 €/kpl) jaettuna 6,5. Tulokseksi saadaan 440 000 €.

Liikepääomaa sitoutui yhteensä raaka-aineisiin ja palkkoihin ja henkilösivukuluihin 830 000 €.

Suoritteen 110 €:n myyntihinnasta saadaan katetta 32 € ja liikepääomaa on sitoutunut myyntisaamisajaksi 78 € hyödykettä kohden (48 € + 30 €). Yrityksen ei tarvitse rahoittaa katettaan, joten kate ei sido liikepääomaa. (Leppiniemi 2005, 40–41.)

### Liikepääoman rahoittaminen

Liikepääomalle rahoituksen saaminen on sinänsä yksinkertaisempaa verrattuna esimerkiksi koneinvestointiin, sillä sille tyypillistä on kulumattomuus vaikutusaikanaan. Yritystoiminnan lopettaessa toimintansa se voi periä saamisensa ja myydä varaston loppuun. Liikepääomalle sopivaa rahoitusmuotoa etsittäessä huomioon kannattaa ottaa liikepääoman määrän vaihtelu. Suhteellisen pysyvä osa on tarpeellista rahoittaa pysyväluontoisella rahoitusmuodolla esimerkiksi omalla pääomalla tai kerralla takaisin maksettavalla vieraalla pääomalla. Sitoutuneelle



liikepääomalle asetetaan yrityksen tuottovaatimuksen mukainen korko. (Leppiniemi 2005, 36, 37.)

Vaihteleva osa liikepääomasta on tarpeen rahoittaa limiittityyppisillä rahanlähteillä, jotka takaavat jatkuvan luotonkäyttömahdollisuuden aikaansaannin ja liikepääoman tarpeesta sekä reservistä aiheutuvan kustannuksen parhaimman hallitsemisen. Tällaisia rahoitusjärjestelyjä ovat esimerkiksi pankkitilin velkalimiitti tai myyntisaamisten diskonttauslimiitti. Limiitin määrä muodostuu mm. sen kustannuksesta, mahdollisten vakuuksien käytöstä ja kassavirtojen ennustamisen varmuudesta. Liikepääoman vaihtelevan osan rahoittamisesta kerron lisää joustokohdassa. (Leppiniemi 2005, 35.)

## 2.5 Pankkisuhteiden ja maksuliikenteen hallinta

Pankkisuhteet ovat myös merkittävä osa kassanhallintaa, sillä niiden avulla kehitellään yritykselle joustoa mahdollisia kassa-ali ja ylijäämä tilanteisiin. Tärkeää ovat pankin hyvät maksuliikennejärjestelmät ja yhteydet sekä kotimaassa että ulkomailla, unohtamatta yrityksen oman tietotekniikkasovellusten integrointi mahdollisuutta pankin järjestelmiin. Pankkisuhteet kannattaa keskittää yhteen pankkiin, sillä se lisää yrityksen neuvotteluvoimaa, kustannussäästöjä ja toiminnallisia etuja. Hyvän ja tuttavallisen pankkisuhteen etuna on myös nopeiden rahoituspäätösten saanti. (Leppiniemi 2005, 187.)

Maksuliikenteen hallinnassa pyritään minimoimaan yritykselle tuottamattomat päivät eli päivät, jolloin maksu on matkalla. Maksu koskee niin kassatuloja kuin kassamenojakin. Maksun viipyminen on yritykselle kustannustekijä. Maksujärjestelmän tehottomuus voi johtaa tuoton menetyksiin, mikäli tiedon kulku maksuista on heikkoa tai ei ehditä ajoissa sijoittaa tuottavasti. Pankit saattavat poiketa toisistaan välittömien pankkikustannusten, kuten maksujen lähettämisten ja vastaanottamisten sekä arvopäiväkäytännön suhteen, eli viiveen, jonka jälkeen talletussaldo alkaa kasvaa korkoa. (Leppiniemi 2005, 189.)

Pankit tarjoavat monipuolisia kannattavia rahoituspalveluja, joihin kannattaa tutustua ja vertailla eri pankkien tarjoamaa. Samaan konserniin kuuluvien yritysten on esimerkiksi mahdollista yhdistää pankkitilit laskennallisesti, jossa yhden yrityksen

talletussaldo kattaa toisen saldovajausta. Seurauksena säästytään koronmaksuilta ja alennetaan tarvittavia velkalimiittejä sekä niistä johtuvia limiittiprovisioita.

Tällainen palvelu on nimeltään konsernitili, joka koostuu konsernitilistä ja jokaisen konserniin kuuluvan yhtiön omasta alatilistä maksuliikkeensä hoitoa varten. Alatilit toimivat konsernin laskennallisina tileinä, jotka toimivat tavallisten maksuliiketilien tapaan. Konsernin varojen keskittäminen mahdollistetaan myös paremmat korko- ja sijoitustuotot. (Kontkanen 2008, 194–195.)

Maksuliikenneratkaisuissa kiinnitetään huomiota varojen siirtotekniikkaan ja pankkisuhteisiin sekä lähettäjän että vastaanottajan näkökulmasta. Suoraveloitus on vaivaton tapa saada myyntisaamiset nopeasti asiakkaalta, mutta toimenpide vaatii kuitenkin valtakirjan maksajalta. Informaatiotekniikkaa voidaan kehittää yhdistämällä maksuliikennejärjestelmä yrityksen muihin tietojärjestelmiin, kuten kirjanpitoon tai reskontraan. Yritykselle on myös mahdollista valita erilaisista tileistä itselle sopivin, joissa esimerkiksi juoksevaankin kassaliikenteeseen liittyvät varat voidaan pitää hyvätuottoisella matalalla riskiluokan tilillä tai muuna sijoituksena. (Leppiniemi 2005, 180, 189–191.)

Maksuliiketili on pankkien tarjoama monipuolinen tilijärjestelmä, johon voidaan yhdistää monipuolisia ominaisuuksia yritysten omien tarpeiden mukaisesti.

Maksuliiketilin nimi voi vaihdella eri pankkiryhmittäin, mutta tarkoitusperä on sama. Maksuliiketilin avulla voidaan hoitaa yrityksen maksuliikennettä ja kassanhallinnan alueita nopeasti palvelukanavien avulla maksuliikenteessä. Tiliin voidaan yhdistää kausiluontoinen rahoitustarpeiden hoito, likvidien rahojen sijoittaminen ja maksaminen ja laskuttaminen koti- ja ulkomailla. (Kontkanen 2008, 194.)

Euroopan Unionin tasolla vuonna 2008 käynnistettiin SEPA-niminen hanke, joka tähtää yhtenäiseen euromaksualueeseen. SEPAN-hankkeen tarkoituksena on taata jokaiselle ihmiselle ja yritykselle mahdollisuus nopeaan, edulliseen ja turvalliseen euromääräisten maksujen maksamiseen niin maasta toiseen euroalueella kuin kotimaan maksuissakin. SEPA-hankkeen toteuttaminen vaatii sopimusta yhteisistä standardeista ja toimintatavoista mahdollisemman automaattisen maksun käsittelyn aikaansaamiseksi. SEPA tehostaa sekä kotimaan- että ulkomaanmaksujen käsittelyä ja huolehtii kustannustehokkuudesta. SEPAN maksutavat koostuvat tilisiirroista, korttimaksuista ja suoraveloituksesta. Sekkien määrää maksutapana on sen sijaan tavoitteena vähentää. (Suomen Pankki, 2010.)

Erityisesti suuret yritykset hyötyvät SEPasta tehokkaan maksuliikenteen ja kustannussäästöihin tähtäävän taloushallinnon avulla, sillä yhden tilin kautta voidaan huolehtia koko SEPA-alueen maksuliikenne samoin menetelmin. SEPA aiheuttaa muutoksia pankkien välisen tapahtumien välityksen lisäksi myös pankki- ja maksukäytäntöihin. Mm. IBAN ja BIC edellyttävät muutoksia yritysten taloushallinnon ja maksuliikenteen järjestelmissä, joissa käsitellään tilitietoja, kuten esim. reskontrat ja palkanmaksu. SEPA-korttien käyttö vaatii palveluyrityksiltä ja kaupalta EMV-kortteja sallivia maksupäätteitä ja maksupääteohjelmistoja sekä maksutapahtumien välittämisen sopimuksia. (Finanssialan Keskusliitto, 2010.)

## 2.6 Kassa-alijäämän rahoittaminen ja muut rahoituslähteet

Joustoksi kutsutaan kaikkia toimia kassanhallinnossa, joiden avulla mahdollinen alijäämä saadaan korjattua. Jousto voi olla esimerkiksi myyntisaamisten perinnän tehostaminen tai ostovelkojen maksamisen lykkääminen, jotka molemmat lisäävät yrityksen käyttöpääomaa. Keinoksi voivat tulla myös käyttämättömän sekkilimiitin käyttö tai lyhytaikaiset pankkilainat. (Martikainen & Martikainen 2006, 126.) Mikäli yrityksellä on sijoitustoimintaa, se voi purkaa sijoituksia ja myydä pois arvopapereita, kuten esim. sijoitustodistuksia ja toisten yritysten osakkeita (Eskola & Mäntysaari 2007, 113). Viimeisenä keinona voidaan myös pitkän aikavälin rahankäyttöä varten tehtyjä suunnitelmia muuttaa, jotta päästään toimivaan maksuvalmiusbudjettiin (Martikainen & Martikainen 2006, 126).

Pankit myöntävät erilaisia yritysluottovaihtoehtoja yrityksen käyttöpääoman rahoittamiseen. Valintaan vaikuttaa käyttöpääoman rahoituksen tarpeen pituus ja luonne. Rahoituslimiitit sopivat hyvin likviditeetin kausivaihtelujen tasaamiseen ja tavanomaisesti lyhytaikaiseen käyttöpääoman rahoittamiseen, jonka avulla yritys voi nostaa lyhytaikaisia luottoja ilman erillistä luottopäätöstä. Takaisin maksetut luotot limiitistä lisäävät uudelleen nostettavaa limiittimäärää sovittuun limiittirajaan asti. Rahoituslimiitti edellyttää limiittisopimusta pankin kanssa ja limiitin käytön kustannukset muodostuvat käyttämättömän limiitin provisiosta ja korosta, johon lisätään asiakaskohtainen marginaalikustannus käytetyn luoton mukaisesti. Keskipitkät ja pitkät limiitit ovat myös mahdollisia ja ne saattavat sisältää lyhennysohjelman. (Kontkanen 2008, 148, 150.)

Luotollinen tili on taas tarkoitettu yrityksen päivittäisen likviditeetin turvaamiseen. Siinä nimensä mukaisesti yrityksen kassanhallintaan tarkoitettuun tiliin on liitetty luottomahdollisuus sovittuun enimmäismäärään eli limiittiin asti. Nostetut luotot olennaisesti vähentävät käytettävää luottosaldoa. Luotollisen tilin kustannukset määräytyvät viitekoron, marginaalin ja limiittiprovision mukaan. Vallitsevalla korkotasolla, luoton määrällä ja yrityksen luottokelpoisuudella sekä käytettävillä vakuuksilla on merkitystä limiittiprovision ja marginaalikustannuksien määrään. Viitekoron kustannus taas heijastuu käytettyyn luoton määrään kyseisen päivän loppusaldon mukaisesti. Limiittiprovisio peritään tililtä jälkeenpäin kuukausittain. (Kontkanen 2008, 150.)

Pankkien lisäksi rahoitusta tarjoavat myös eläkevakuutusyhtiöt ja erityisluottolaitokset. Eläkevakuutusyhtiöiden rahoitusta ovat yritysluotot, pääomalainat ja yrityksen maksaneiden työeläkemaksujen takaisinlainaukset. Rahoituksessa käytetään rahoitusmuodosta riippuen euribor-korkoa, TyEL-viitekorkoa tai lainakorkoa. (Kontkanen 2008, 151.)

Yrityksen rahoitusvaihtoehtoja kannattaa harkita toiminnan alusta alkaen tarkoin ja pyrkiä säästämään hyvät vakuudet aina myöhemmin ilmeneviä tarpeita varten. Elinvoimaisella yrityksellä on paremmat mahdollisuudet saada edullisia rahoitusvaihtoehtoja laajemmassa mittakaavassa. Erityisluottolaitokset tähtäävät yhteiskuntapoliittisiin tavoitteisiin, minkä johdosta yrityksen on mahdollista saada takuita tai normaaleista luottoehdoista poikkeavia luottoehtoja yrityksen omia vakuuksia käyttämättä. Käyttämättömät vakuudet toimivat suurena joustona kriittisessä taloudellisessa tilanteessa. (Leppiniemi & Puttonen 2002, 71.)

Erityisluottolaitokset ovat julkisyhteisön omistuksessa ja myöntävät yrityksille rahoitusta erityisesti toiminnan alku- ja kasvuvaiheissa sekä useissa erityistilanteissa, kuten tuotekehityksessä ja ulkomaankaupan aloittamisessa. Erityisluottolaitoksien myöntämät rahoitusmuodot ovat osa poliittisia päätöksiä, joiden takana toimivat valtio, kunnat ja EU-rahoitus. Tarkoituksena on kehittää infrastruktuuria, tukea ja kasvattaa yritystoimintaa sekä lisätä työpaikkoja. Merkittävänä erityisluottolaitoksia ovat valtion omistama Finnvera Oyj, kuntien omistama Kuntarahoitus Oyj ja pohjoismaiden omistama Pohjoismaiden investointipankki. Erityisrahoituslaitoksina

voidaan mainita Suomen Vientiluotto Oyj, Tekes, Sitra sekä Valtion asuntorahasto (ARA). Erityisluottolaitoksien myöntämät rahoitusmuodot ovat yleensä ehdoiltaan edullisempia ja rahoittajan riskiltä suurempia, kuin mitä pankit voisivat ottaa kantaakseen. Rahoitusmuotoja ovat lainat, avustus, osakesijoitus, korkotuki, takaus ja takuu, jotka vaihtelevat erityisluottolaitoksen toimintaperiaatteen mukaisesti. Julkisen tuen painopisteet ovat vaihtelevia ja sitä kautta saantimahdollisuudet ovat riippuvaisia valtion talousarviosta ja Euroopan Unionin ratkaisuksista. Tarvittavaa tietoa painopisteistä tarjoaa mm. Työvoima- ja elinkeinokeskus. (Leppiniemi 2005, 152, 231–232.)

Rahan tarpeen pienentämiseksi yrityksessä voidaan kriisitilanteessa vähentää pääomamaksuja, lykkäämällä lainojen ja verojen maksuja tai vähentämällä maksuja omistajille. Karsimalla kustannuksia pienemmiksi voidaan lomauttaa, saneerata tai luopua investoinneista. Tuloja voidaan jouduttaa kassaan myymällä erityisehdoin. Omaisuutta realisoimalla yrityksessä myydään tarpeetonta ja tarpeellistakin, joka voidaan vuokrata takaisin yrityksen käyttöön. Niin sanotut sijoittajaenkelit ostavat myös yrityksen osakkeita ja tuovat oman panoksensa mukanaan yrityksen saamiseksi jälleen elinvoimaiseksi. (Kokko 2009.)

## 2.7 Kassaylijäämän sijoittaminen

Sijoitustoiminta tähtää kassanhallinnassa yrityksen kannattavuuden parantamiseen sitoutuneiden varojen tuottoa kohottamalla. Kassanhallinnassa sijoitustoiminta tulee kyseeseen silloin, kun ollaan kassaan tai kassasta maksuketjun tehostamisen avulla tai yrityksen tuottamatonta varallisuutta realisoimalla saatu aikaan kassaylijäämää. Tällöin ratkaistaan, säilytetäänkö likvidit rahat kassamuotoisena likviditeettireservinä, halutaanko saada mahdollista tuottoa sijoittamalla rahat lyhyt- tai pitkäaikaisiin rahastoihin vai palautetaanko vierasta tai omaa pääomaa. (Leppiniemi & Puttonen 2002, 62.)

Kassaylijäämäksi luetaan siis se osa rahoitusomaisuudesta, joka ylittää yrityksessä määritellyn ja pidettävän kassavarannon suuruuden. Kassavaranto on tarkoitettu sen sijaan jatkuvien juoksevien maksujen maksamiseen. Sijoitusten tallettaminen ja purkaminen synnyttää kuitenkin transaktiokustannuksia. Sijoitustoiminnassa tulisi arvioida ja vertailla kertasijoituksen määrää sen synnyttämään tuottoon vähennettynä

transaktiokustannuksilla. Pää tavoitteena saada suurempaa tuottoa kuin että varat pidettäisiin vain likvidinä käteisenä tai sekkitileillä. Optimaalisen ja kannattavan kokoisen kassavarannon ylläpitämisen määrittämiseksi, arvioinnin ja vertailun tueksi on kehitetty erilaisia kaavoja kuten Baumolin malli ja Miller - Orr-malli, mutta niitä ei opinnäytetyössä esitellä tarkemmin. (Niskanen & Niskanen 2000, 378.)

Onnistunut sijoitustoiminta vaatii kassaylijäämän määrän ja kestoajan sekä markkinoiden tarjoamien sijoitusmahdollisuuksien ja sijoitusvälineiden kartoittamista. Sijoitusmahdollisuuksien ja välineiden tulee olla sopusoinnussa sijoitettavan rahamäärän ja varojen sitoutumisajan kanssa. Sen lisäksi yrityksen tulee miettiä sijoituskohteen sopivaa riskiluokkaa ja sitä, kuinka hyvin yrityksen on mahdollista saada raportointia esim. rahastossa tapahtuneista muutoksista. (Leppiniemi & Puttonen 2002, 62–63.)

Tavallisempia kassanhallinnan ylijäämien sijoituskohteita ovat pankkien ja muiden sijoituspalveluyritysten kehittämät korkorahastot tai tilimuotoiset vaihtoehdot. Korkorahastoissa yrityksen on mahdollista saada hajautettu sijoitussalkku kertasijoituksella, jolloin yrityksen ottaman riskin suuruus on myös vähäinen. Rahastojen raportointi on yleensä toimivaa eikä yrityksen tarvitse sitoutua määrättyyn varojen sidonnaisuusaikaan, sillä yritys voi myydä rahasto-osuudet pois tai hankkia halutessaan lisää. Tilimuotoiset vaihtoehdot poikkeavat huomattavasti toisistaan esim. sidonnaisuusajoiltaan, tuottoehdoiltaan ja käyttökustannuksiltaan, joten yrityksen on syytä kilpailuttaa eri pankkien ja sijoituspalveluyrityksien tarjoamat mahdollisuudet. Kassanhallinnan sijoitustoiminnassa voidaan myös sijoittaa yrityksen valuutta- tai korkosuojaan. (Leppiniemi & Puttonen 2002, 62–63.)

## 2.5 Rahoitusbudjetti

Rahoitusbudjetin avulla yritys ennakoi kassan tulevaa likviditeettiä rahankäyttöä ja rahanlähteitä silmällä pitäen. Budjetti antaa arvokasta tietoa, jota voidaan käyttää apuna yrityksen rahoitusrakennetta suunniteltaessa ja rahan hintaa ennakoitaessa. Rahoitusbudjetti toimii erityisesti keinona yrityksen toimintoja koordinoitaessa, suunnitteluprosesseja kehitettäessä, täsmennettäessä, toteutettaessa sekä valvoessa. (Leppiniemi 2005, 46.) Rahoitusbudjetti ennustaa tulevaa ja tarkoituksena on siis

turvata yrityksen maksukyky jokaisena hetkenä mahdollisimman edullisin rahoituskustannuksin (Tomperi 2006, 91).

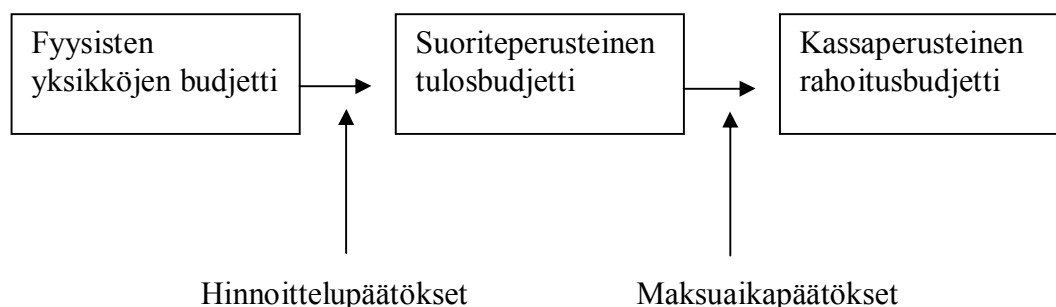
Eskolan ja Mäntysaaren (2007, 111) mukaan rahoitusbudjetti on yksi yrityksen keskeisistä menestystekijöistä voitollisen tuloksen ja oman pääoman määrän kasvattamisessa. Kassavirtatietoa tarvitaan myös investointi- ja luottopäätösten tukena, sillä pankit suhtautuvat suopeammin lainanantoon, mikäli yrityksessä pystytään hyvin ennakoimaan tulevia rahavirtoja positiivisesti. Lisäksi rahoitusbudjetista on apua osingonjakokriteerien täyttymisen tarkastelussa.

Rahoitusbudjetissa yrityksen toiminta on muutettu kassatuloiksi ja -menoiksi. Tarkoituksena on paikantaa kassatulot ja kassamenot, jotta mahdolliset kassayli- ja kassa-alijäämät olisi helppo ennakoita. Rahoitusbudjetissa tärkeää on tarkkuus jokaisen yksittäisen kassatulon ja -menon löytämiseksi ja oikeaksi ajoittamiseksi. (Leppiniemi 2005, 62.) Tulosbudjettiin sisältyvien erien, kuten tavaraostojen, palkkojen, vuokrien, korkojen jne, lisäksi täytyy ottaa huomioon kalusto- ja laitehankinnat sekä kaikki muut kassasta maksuja aiheuttavat hankinnat kuten esim. sähkö. Poistot eivät aiheuta kassasta maksua, joten niitä ei lueta kassabudjettiin. Sen sijaan lyhytaikaiset lainojen nostot ja lyhennykset aiheuttavat maksuja, ja ne huomioidaan kassabudjetissa. (Tomperi 2005, 111.)

Perusteellinen rahoitusbudjetti laaditaan kolmessa vaiheessa, joihin kuuluvat fyysisten yksikköjen budjetti, suoriteperusteinen tulosbudjetti sekä lopulta kassaperusteinen rahoitusbudjetti. Lähtökohdassa hankitaan tiedot fyysisinä yksikköinä, kuten raaka-ainemäärinä, työtunteina jne. Näin taataan oikea tieto ja voidaan palata takaisinpäin budjeteissa mahdollisten muutoksien, kuten suunnitellun ja toteutuneen välisen eron korjaamiseksi. Hinnonitteleamalla hankitut ja myydyt yksiköt fyysisten yksikköjen budjetti muutetaan tulosbudjetiksi. Kassaperusteinen rahoitusbudjetti saadaan lopulta menojen ja tulojen todellisten maksuaikojen perusteella. (Leppiniemi 2005, 65.)

Tulosbudjetin tarkoituksena on hahmottaa toiminnasta aiheutuvat ennakoituvat tuotot ja kulut ja ilmaista budjettikauden taloudellinen tulos. Näin ollen tulosbudjetin apuna käytetään osto- ja myyntibudjettia. Myyntihinta muodostuu myynnistä riippumattomien kustannusten ja ostokustannusten suuruuden perusteella, sillä

myyntituottojen tulee kattaa tuotteiden ostoista aiheutuvat kulut sekä kiinteät kustannukset. (Hirvonen & Nikula 2008, 176–180.)



KUVIO 6. Rahoitusbudjetin laadinnan kulku (Leppiniemi 2005, 65)

Rahoituslaskelmia on olemassa monenlaisia, mutta pääpiirteinä kaikista voidaan erotella kolme erilaista rahavirtaa, jotka ovat liiketoiminnan rahavirrat, investointien rahavirrat ja rahoituksen rahavirrat. Liiketoiminnan rahavirrat syntyvät toiminnan eli yrityksen reaali-prosessin tuloksena. Näin ollen rahavirrat kuvaavat hankintojen ostotoimintaa ja muita kassasta maksuja sekä myyntiä ja muita kassaan maksuja. (Eskola & Mäntysaari 2007, 114.) Lisäksi yhdistämällä liiketoiminnan rahavirtoihin maksettava arvonlisävero myynneistä vähennettynä ostojen arvonlisäverolla voidaan puhua toiminnan nettokassavirrasta. Investointien rahavirrat puolestaan syntyvät rahoituskuluista, joita on otettu yrityksen pitkäaikaisten toimintaedellytysten parantamiseen. Tällaisia rahoituskuluja ovat rahoitusyhtiöiden perimät mm. factoring-rahoituskulut ja osamaksurahoituskulut koneiden ja laitteiden hankinnassa. Liiketoiminnan- ja investointien rahavirrat muodostavat yhdessä rahoituslaskelman kokonaiskassavirran. Rahoituksen rahavirrat ilmaisevat oman ja vieraan pääoman määrää ja muutoksia kyseisenä ajanjaksona. Rahoituksen rahavirrat kattavat toimet yli- ja alijäämätilanteissa. Alijäämää voidaan korjata esim. nostamalla lyhytaikaista lainaa tai purkamalla sijoituksia. Ylijäämätilanteissa puolestaan talletetaan sijoituksiin tai maksetaan lyhytaikaista velkaa takaisin. (Eskola & Mäntysaari 2007, 114.)

Kassaperusteisessa rahoitusbudjetissa rahoitusbudjetti on jaettu vuotta lyhyemmille kausille, sillä kassaan maksut ja kassasta maksut eivät kohdistu tasaisesti eri kuukausien aikana (Eskola & Mäntysaari 2006, 91). Tavallisesti rahoitusbudjetit laaditaan kuukausi- tai viikkotasolle. Isommissa yrityksissä jopa päivittäinen rahoitusbudjetti on yleinen. (Stenbacka 2003, 280.) Mikäli budjetista käy ilmi, että



kassaan tulevan rahan määrä on pienempi kuin kassasta lähtevän, on yrityksessä alettava miettimään, mistä puuttuva rahoitus hankitaan (Eskola & Mäntysaari 2006, 91).

### 3 TOIMEKSIANTAJA YRITYS

Kohdeyrityksen toimialaan kuuluvat puunsahaus, höyläys ja kyllästys. Yrityksen tuotteet koostuvat puusta valmistetuista sisä- ja ulkoverhoilusta. Liikeideana ovat projektikohtaiset ja -luontoiset tuotteet, minkä avulla taataan asiakkaalle mahdollisimman asennusvalmiit tuotteet. Toimeksiantajayritystä voidaankin pitää markkinajohtajana pidemmälle jalostetuissa pintakäsittelytuotteissa.

Yritys on perustettu vuonna 2003, jolloin liikevaihto oli 3 miljoonaa euroa ja työntekijöitä 20. Vuonna 2010 helmikuussa kohdeyritys osti toisen toimialaansa kuuluvan yrityksen, jolloin liikevaihdosta 5 miljoonaa euroa ja 20 työntekijää siirtyi ostetun yrityksen mukana toiselle paikkakunnalle. Toimipaikat toimivat omina yksikköinä, mutta myynti ja asiakkaat ovat pääsääntöisesti yhteisiä. Yhteydenpito ja tiedonvälitys tapahtuvat saman tietokonejärjestelmän ja koodikielen avulla. Koodeja käytetään merkiten kummankin toimipaikkojen tilaukset ym. Kummassakin yksikössä ovat omat toimihenkilöt ja tehdaspäälliköt. Muun muassa myynti ja raaka-aineet vaikuttavat siihen, kumpi tehdas valmistaa tuotteen. Yrityksen liikevaihto vuonna 2010 oli yhteensä 16 miljoonaa euroa ja työntekijöitä yhteensä 80. Tuotantotilojen suuruus on suurin piirtein 8000 neliometriä ja varastotilojen suuruus on samaa luokkaa. Tuotantotilat ja varastot ovat yrityksen omassa omistuksessa, joten vuokratuloja ei ole.

Yrityksessä kirjanpito, ostoreskontra ja palkanlaskenta on ulkoistettu.

Myyntisaamisten hallinnassa käytetään osittain rahoitusyhtiön tarjoamaa factoring-rahoitusta. Yrityksessä ei varsinaisesti ole käytössä Excel-laskentajärjestelmiä, mutta siihen on mahdollisuus ja ajatusta on ollut kehitteillä mm. kannattavuuslaskennassa ja tuotteiden hinnoittelussa.

Yrityksen suurimmat menoerät muodostuvat raaka-aineiden ostoista ja työntekijöille maksettavista palkoista. Maksuvalmiuden kannalta hankalaa onkin juuri raaka-aineiden ostohankintamenon muodostuminen ennen valmiiksi saatujen tuotteiden myyntiä ja niiden myyntisaamisia. Kohdeyrityksessä harjoitetaan vientitoimintaa Kauko-Itään, Koreaan, Japaniin ja Keski-Eurooppaan. Ulkomaankauppa hoidetaan euroissa, joten valuuttariskiä ei ole. Myyntisaamisten kotiuttaminen on kuitenkin hidasta ja heikkoa varsinkin Keski-Euroopan maissa.

### 3.1 Tutkimuksen toteuttaminen ja tuloksien analysointi

Tutkimus lähti liikkeelle ongelmasta, jossa kohdeyrityksen kassareservi ja maksuvalmiuskyky heittelivät suuresti eri ajanjaksoina ylös ja alas. Tutkija sai melko vapaat kädet toteuttaa toimeksiantoa perehtymällä syvemmin aiheeseen ja ehdottamalla toimenpiteitä tai materiaalia, miten haluaisi ja katsoisi parhaiten tutkimuksen toteutuvan ja tuottavan tulosta. Tutkimuksen alussa aiheena oli rahoitus, jota sitten alkutaipaleen suunnittelupalaverissa rajattiin yrityksen lyhyen aikavälin rahoitussuunnitelmaan ja lopuksi yrityksen kassanhallintaan ja maksuvalmiuskyvyn parantamiseen. Tutkimus toteutettiin tekemällä haastatteluja tai käyntejä yritykseen, sähköpostia lähetellen ja yrityksen asiakirjoja apuna käyttäen.

Toimeksiantajayrityksen puolesta haastatteluissa, kassabudjettien laadinnassa ja muuna materiaalinhankinta-apuna toimi yrityksen myyntijohtaja, jonka vastuualueeseen kuuluvat myös yrityksen taloushallinnon suunnittelu ja seurannan kehittäminen. Varsinaiset haastattelut olivat kvalitatiiviselle tutkimukselle tyypillisiä avoimia haastatteluja, joissa tutkijalla oli tarpeen vaatiessa apuna haastattelurunko ja kysymyspatteristo.

Rahoitusbudjetin suunnittelussa tiedonkeruumenetelminä toimivat tapaamiset ja kuukausittainen tilinpäätöskaavio. Laadinnan alussa käytiin läpi tärkeimmät kuluerät, joita budjettiin kannattaa ottaa mukaan. Yrityksen taloudellisen tilanteen etenemisen seurannassa kohdeyrityksellä on entuudestaan apuna kuukausikohtainen tilinpäätöskaavio. Kaavio ei kuitenkaan ennusta tulevaisuuden maksuvalmiutta ja kassavirtojen syntyä maksuvalmiusbudjetin tavoin. Yritys on kooltaan iso ja niin ovat kustannuksetkin, joten tästä syystä tarkka ja yksityiskohtainen kustannusten erittely on vaikea toteuttaa ja tehdä. Laskentataulukkoa kehitettäessä päätettiin olla erittelemättä erikseen suoritekohtaisesti eri kustannuksia, sillä taulukkoa olisi ollut vaikea hahmottaa ja käyttää eri kustannusmäärien suuruuden vuoksi. Lisäksi palkanlaskenta ja osa markkinoinnista ovat ulkoistettu, joten kokonaistulos saadaan suoraan heiltä.

Yritys pystyy arvioimaan myynnin ja kustannukset noin kolmeksi kuukaudeksi eteenpäin, joten laskentataulukon aikasykliksi muodostuivat seuraavat kolme kuukautta eteenpäin kuukausitasolla. Kuukausittaisen kassabudjetin valmistuttua tutkija syvensi vielä kassavirtojen hahmottamista päivittäiseen kassabudjettiin viikkokohtaisesti eriteltyinä. Lopuksi taulukkolaskentaohjelmalla laadittiin yrityksen käyttöön samanlaiset Excel-pohjaiset kassabudjetit, joiden avulla on yksinkertaista

lisätä tai korjata tietoa ja tehdä tarvittavia laskutoimenpiteitä lopullisen tuloksen saamiseksi.

### Kuukausittaisen kassabudjetin esitteleminen

Laskentataulukko aloitetaan kuvaamalla yrityksen myyntiä. Ensimmäinen *myynti*-sarake kuvaa myyntiä, joka tapahtuu kyseisenä kuukautena kokonaisuudessaan. *Myyntikuukausi*-sarake kuvaa myyntisaamisia, jotka kotiutetaan yrityksen kassaan samana kuukautena kuin myynti on tapahtunut. *1 kk myynnin jälkeen*-sarakkeesta ilmenee, kuinka paljon myyntisaamisista kotiutuu 1 kuukauden jälkeen myynnistä ja *2 kk myynnin jälkeen*-sarake vastaavasti 2 kuukauden jälkeen myynnistä jne. Myyntikuukauden jälkeiset myyntisaamiset merkitään sen kuukauden kohdalle, kuin niiden on ennustettu saapuvan asiakkaiden maksurytmin, maksuehtojen tai myyntisaamisten kiertoaika kaavan mukaan. Näin voidaan ennustaa jokaisen kuukauden *Myynnin kassaan maksut yhteensä*.

Kohdeyrityksessä myynti tapahtuu pääsääntöisesti business to business-periaatteella ja asiakkaat ovat vakioasiakkaita. Yksittäisiä asiakkaita ei ole, mutta joitakin yksittäisiä asiakkaita tulee pienempien puutavaraliikkeiden kautta. Kohdeyrityksen myynnin kassaan maksut voidaan ennakoida hyvin. Ainoastaan vientitoiminnassa on ollut vaikeuksia ennakoida asiakkaan maksurytmiä. Ulkomaankaupassa raha on monesti kiinni puutavarassa kauan ja rahan jouduttaminen kassaan saattaa kestää. Vientikaupan osuus on kuitenkin vain 5–10 %:n luokkaa koko myynnin määrästä.

Myyntisaamisten maksuehdot vaihtelevat 7–90 päivään eri asiakkaiden välillä. Yrityksen käyttämät maksuehdot on pyritty pitämään mahdollisimman lyhyinä. Käteisalennuksien myöntäminen asiakkaille on vähäistä. Osa asiakkaista, noin 26 %, ja enimmäkseen pitemmän maksuajan saaneet asiakkaat on siirretty factoring-rahoituksen piiriin. Factoring-rahoituksessa yritys saa heti käyttöönsä 80 % osuuden myyntisaamisista. Myyntivolyymien heilahtelut ovat ongelma ja heilahteluihin vaikuttaa suuresti se, että lyhyemmän maksuajan saaneet asiakkaat ostavat pienempiä määriä ja pidemmän maksuajan saaneet asiakkaat suurempia määriä ja joskus toisinpäin.

Kohdeyrityksen toimialalle tyypillistä ovat suuret kausivaihtelut liikevaihdossa.

Kesäajan liikevaihto voi olla jopa kaksinkertainen talviaikaan verrattuna. Käytännössä katsottuna jokainen kuukausi voi olla erilainen, ja myyntivolyymit, myyntisaamisten ja vaihto-omaisuuden määrät vaihtelevat jatkuvasti. Liikepääomaa voi sitoutua vaihto-omaisuuteen ja myyntisaamisiin pitkäksikin aikaa. Tästä johtuen yrityksessä pyritään ylläpitämään ylisuurta kassareserviä, jotta maksuvalmiuskyky säilyisi.

Kohdeyrityksen kassaan-maksu ketjussa pyritään mahdollisimman reippaaseen tiedonkulkuun ja tapahtumaketjun etenemiseen.

TAULUKKO 1. Laskentataulukon myynnin kassaan maksut

<i>2011</i>	<i>Tammi</i>	<i>Helmi</i>	<i>Maalis</i>	<i>Huhti</i>
<i><b>Myynti</b></i>				
<i>Myyntikuukausi</i>				
<i>1 kk myynnin jälkeen</i>				
<i>2 kk myynnin jälkeen</i>				
<i>3kk myynnin jälkeen</i>				
<i><b>Myynnin kassaanmaksut yhteensä</b></i>				

Laskentataulukossa myynnin kassaan maksujen jälkeen kuvataan yrityksen toiminnasta aiheutuvia kassasta maksuja. ***Ostot***-sarake kuvaa kyseisenä kuukautena tapahtuvaa kokonaisostojen määrää. *Ostokuukausi*-sarake kuvaa hankinnoista aiheutuvia laskuja, jotka maksetaan ostokuukautena. *1. oston jälkeinen kuukausi*-sarake kuvaa taas laskuja, jotka maksetaan kuukauden jälkeen ostotapahtumasta.

Laskentataulukon välilehdillä on eritelty kohdeyrityksen *muut kulut*, *arvonlisäverot* ja *henkilöstökulut* kuukausittain, joiden yhteenlaskettu summa lisätään varsinaiseen laskentataulukkoon kukin omaan sarakkeeseen ja oikeaan kuukauteen kohdennettuna. *Muut kulut* on eritelty tuloveroon, ulkopuolisiin palveluihin, muihin muuttuviin kuluihin ja liiketoiminnan muihin kuluihin. Ulkopuoliset palvelut syntyvät mm.

vuokratusta työvoimasta tai alihankinnasta. Muut muuttuvat kulut koostuvat mm. vapaaehtoisista henkilösivukuluista, tuotannon käytöstä ja ylläpidosta aiheutuvista kustannuksista sekä myyntirahdeista. Liiketoiminnan muihin kuluihin kuuluvat sen sijaan mm. yrityksen toimitilakulut, kone- ja kalustokulut sekä hallintokulut. Jokainen kuluerä voidaan sijoittaa kuukauteen, jona maksun tulee tapahtua. Muut kulut-sarake edesauttaa pienempienkin kuluerien mukaan saannin, jotta saadaan kattavasti tietoa yrityksen *toiminnasta aiheutuvista kassasta maksuista yhteensä*.

Kohdeyrityksen suurimmat menoerät syntyvät ostohankinnoista ja palkoista. Ostohankintoja ovat aineet ja tarvikkeet, kuten puolivalmisteet, puutavara, maalit ja pakkaustarvikkeet. Maksuehdot hankinnoissa on pienimmillään 21 päivää ja suurimmillaan 45 päivää, joten ostot erääntyvät ostotapahtumasta keskimäärin seuraavana kuukautena. Yrityksessä pyritään noudattamaan maksuehtoja ja käyttämään aina kaikki annetut käteisalennukset. Kohdeyrityksen palkanlaskenta ja ostoreskontra on ulkoistettu, joten kassasta maksuketju sujuu mahdollisimman nopeasti, eikä sen puolesta ole ongelmia esiintynyt.

Henkilöstökulut voidaan hyvin ennakoida etukäteen, ja ne on eroteltu projektiluontoiselle työlle ominaisesti kiinteisiin ja muuttuviin henkilöstökuluihin. Muuttuviin henkilöstökustannuksiin lisätään muita sivukuluja ja lomarahoja. Palkanmaksupäivä on joka kuukauden 15. ja 30. päivä. Kiinteä osa henkilöstökuluista maksetaan 15. päivä ja muuttuva osa 30. päivä.

Kohdeyrityksen rahtikulut koostuvat rahtimaksusta asiakkaalle, ja kulu voidaan ennustaa hyvin suhteessa myyntimäärään. Toimitusehto vaikuttaa myös rahtikulujen suuruuteen. Vientitoiminnassa rahtikulut ovat oleellisesti suuremmat kuin kotimaankaupassa. Yritys omistaa yhden rekan, joka säästää rahtikustannuksissa. Vuokratyö muodostuu ajoittain vuokratusta ulkopuolisesta henkilökunnasta oman henkilökunnan korvaamiseen. Henkilökunnan vuokraus sijoittuu enimmäkseen kesälomien ajaksi. Oman henkilökunnan muuttuvien henkilöstökulujen osuus on pienempi, silloin kun ulkopuolista henkilökuntaa on vuokrattu.

Arvonlisävero velvollisuuden piiriin kuuluvat Suomessa kaikki liiketoimintaa harjoittavat yritysmuodot. Arvonlisävero syntyy yrityksen myymistä ja ostamista irtaimista tai palvelusta. Yritys perii asiakkailtaan myyntihinnan mukana määrätyn

suuruisen arvonlisäveron, jonka se sitten tilittää verohallinnolle. Vastaavasti ostoissa yrityksen arvonlisävero ei ole kustannus, vaan yritys saa vähentää ostoista muodostuvan arvonlisämäärän summan myynneistä kertyneistä ja verohallinnolle tilitettävästä arvonlisäverosta. Edellytyksenä kuitenkin on, että ostot ovat yritysten välistä kauppaa ja ostot liittyvät yritystoimintaan. (Eskola & Mäntysaari 2007, 93.)

Käytännössä yrityksessä lasketaan kuukausittain tilitettävän arvonlisäveron tulos. Eskolan ja Mäntysaaren (2007) mukaan verohallinnolta saapuu valvontailmoitus kohdekuukauden seuraavan kuukauden 15. päivään mennessä, johon mennessä myös tilitettävä arvonlisävero on maksettava. Arvonlisäverolain ajallisen kohdistamisen säännökset sanelevat sen, kohdistetaanko verolliset myynnit toimitusajankohdan vai laskutusajankohdan mukaan tietyille tilityskaudelle. Eri verokantojen mukaiset myynnit ja ostot on pidettävä kirjanpidossa erillään, jotta veron laskeminen ja tarkastusmahdollisuus säilyvät. (Eskola & Mäntysaari 2007, 94–96.)

Euroopan Unionin alueelle kohdistuvista irtainten ostoista eli yhteisöhankinnoista kertyvä arvonlisävero otetaan huomioon. Sen sijaan Euroopan Unionin alueelle kohdistunut irtainten myynti eli yhteisömyynti on verotonta. Yhteisökaupassa ei ole raja- tai tullimuodollisuuksia, vaan verotus tapahtuu kulutusmaassa, jossa ostaja maksaa oman maansa veron mukaisesti yhdessä muun yritykselle kertyneen tilitettävän veron kanssa. Varsinaisesta kansainvälisestä kaupasta puhutaan silloin, kun yritys ostaa tai myy Euroopan Unionin ulkopuolella olevista maista. Näissä tapauksissa tulli valvoo ja huolehtii verotuksesta, jossa irtainten tuonti on arvonlisäverollista viennistä poiketen. Myyntimaa säännökset määrittelevät maan, jonka verokäytäntöä noudatetaan, mutta pääsääntöisesti kansainvälisessäkin kaupassa verotus tapahtuu kulutusmaassa, jossa ostaja maksaa oman maansa veron mukaisesti. (Eskola & Mäntysaari 2007, 97–98.)

Kohdeyrityksen myynnit ja ostot kotimaassa määräytyvät yleisen verokannan mukaan, eli arvonlisäverokanta on 23 %. Edellisen välillisten verojen lisäksi kohdeyritys osakeyhtiönä maksaa 26 % välitöntä veroa eli tuloveroa toiminnan aikaansaamista voitoista. Verotettava tulo saadaan vähentämällä veronalaisista tuloista vähennyskelpoiset menot ja muut vähennykset. (Yrittäjien sivusto 2010.)

TAULUKKO 2. Laskentataulukon toiminnan kassasta maksut

<i>2011</i>	<i>Tammi</i>	<i>Helmi</i>	<i>Maalis</i>	<i>Huhti</i>
<b><i>Ostot</i></b>				
<i>Ostokuukausi</i>				
<i>1. oston jälkeinen kuukausi</i>				
<i>2. oston jälkeinen kuukausi</i>				
<b><i>Ostomenot yhteensä</i></b>				
<i>Henkilöstökulut</i>				
<i>Muut kulut</i>				
<i>Arvonlisäverot</i>				
<b><i>Toiminnan kassastamaksut yhteensä</i></b>				

Yrityksen myynnin kassaan maksujen ja ostomenojen yhteensä sekä toiminnan kassasta maksujen erotus kertoo ***Toiminnan nettokassavirran***. *Rahoituskulut* on välilehdellä eritelty rahoitusyhtiön perimästä toiminnan rahoittamisen maksuista ja muista korkokuluista. *Lainan nostot/lyhennykset*-sarake ilmaisee lainan lyhennykset tiettyinä kuukautena tai vastaavasti lainan nostot esimerkiksi, jos toiminnan nettokassavirta on negatiivinen. Lainan nostot/lyhennykset-sarakkeesta on hyvä muistaa, että se kuvataan laskentataulukossa positiivisena, silloin kun lainaa nostetaan, ja negatiivisena, kun lainaa lyhennetään. Lainan nostot/ lyhennykset-sarakkeen välilehdelle on laitettu kohdeyrityksen joustona käyttämän sekkilimiittitilin, josta näkyy myös jäljellä oleva limiittimäärä. ***Kokonaiskassavirta***-sarake ilmaisee yrityksen varsinaisen tuloksen, sillä siinä on toiminnan tuloksen jälkeen vähennetty vielä rahoituskulut. Kokonaiskassavirta pyritään rahoitusbudjetissa pitämään nolllilla, sillä ylijäämät halutaan saada tuottavampaan tilaan esim. sijoittamalla, ja alijäämät korjataan rahoitusomaisuuden avulla. ***Alkukassa*** kuvaa yrityksen kassareservin kokoa, joka pyritään säilyttämään ***loppukassaan*** asti sijoitustoimintaa, muita tuottoja ja



viimeisenä vaihtoehtona lainannostoja tai lyhennyksiä apuna käyttäen. Muut tuotot on omalla välilehdellään eritelty mm. vakuutus- ja vahingonkorvauksiin, vuokratuottoihin sekä avustuksiin ja tukiin. Yritykselle kertyy vuokratuottoja toimistotilasta, jota se vuokraa yksittäiselle henkilölle. Avustuksiin ja tukiin kuuluvat mm. työllistämiskorvaukset.

Kohdeyrityksen rahoituskulut muodostuvat enimmäkseen korkokuluista ja factoring-, osamaksu- ja leasingrahoituksesta. Osamaksurahoitteisia ovat useimmat koneet, kuten esim. maalauslinjat ja höyläyslinjat. Kohdeyrityksessä liikepääoman rahoittaminen tapahtuu pääomilla. Joustona toimii tarvittaessa pankin kanssa sovittu limiitillinen sekkitili. Liikepääoman tarvelaskelmiin vaihto-omaisuudessa tai tiettyyn tuotteeseen luotolla myydessä ei ole yrityksessä kiinnitetty huomiota. Yritys pyrkii pitämään ylisuurta kassareserviä myyntivolyymien, vaihto-omaisuuden ja myyntisaatavien suurten heilahtelujen takia. Pankkipalvelut on keskitetty yhteen pankkiin, ja yritys on ollut suurimmaksi osaksi tyytyväinen saamaansa palveluun ja maksuliikenteen hallintaan. Ulkomaankaupan osalta maksuliikenteen hallinnassa voisi olla kuitenkin parannettavaa. Yritys on kasvuvaiheessa, joten kaikki ylimääräiset varat menevät toiminnan ylläpitämiseen ja kiertoon, eikä tästä syystä sijoitustoimintaa juuri ole.

TAULUKKO 3. Laskentataulukon kassavirtojen rahoittaminen

<i><b>2011</b></i>	<i><b>Tammi</b></i>	<i><b>Helmi</b></i>	<i><b>Maalis</b></i>	<i><b>Huhti</b></i>
<i><b>Toiminnan nettokassavirta</b></i>				
<i>Rahoituskulut</i>				
<i>Lainan nostot/ lyhennykset</i>				
<i>Sijoitukset/ Takaisinmaksut</i>				
<i><b>Kokonaiskas- savirta</b></i>				
<i><b>Alkukassa</b></i>				
<i>Muut tuotot</i>				
<i><b>Loppukassa</b></i>				

## Päivittäisen kassabudjetin esittelevä

Päivittäinen kassabudjetti juontuu kuukausittaisesta kassabudjetista, kun tiedetään kyseessä olevan kuukauden myyntiennuste. Päivittäinen kassabudjetti on suunniteltu päiväkohtaisesti ja viikkotasolla. Näin ollen kuukaudessa tulisi olla neljä viikonpituista päiväkohtaista kassabudjettia. *Myyntipäivä*-sarakkeen tulos saadaan jakamalla kuukauden myyntiennuste kuukaudessa olevien pankkipäivien määrällä. *Joulukuun myynnistä kassaan ja marraskuun myynnistä kassaan* -luvut saadaan samoin.

TAULUKKO 4. Päivittäisen laskentataulukon myynnin kassaan maksut

<i><b>Tammikuu 2011 vk 1</b></i>	<i><b>1.1</b></i>	<i><b>2.1</b></i>	<i><b>3.1</b></i>	<i><b>4.1</b></i>	<i><b>5.1</b></i>
<i><b>Myynnin kassaan-maksut</b></i>					
<i>Myyntipäivä</i>					
<i>Joulukuun myynnistä kassaan</i>					
<i>Marraskuun myynnistä kassaan</i>					
<i><b>Yhteensä</b></i>					

Päivittäinen kassabudjetti kassasta maksujen osalta toimii samalla periaatteella kuin myynnin kassaan maksujen osalta. Sarake *1. oston jälkeinen kuukausi* luku saadaan jakamalla edellisen kuukauden ostokustannukset luvulla neljä olettaen, että yrityksessä maksetaan laskut kerran viikossa ja tavanomaisesti tietyssä päivänä. *Muiden kulujen* päiväkeräys saadaan jakamalla kuukausitulos kuukauden pankkipäivien määrällä. Viikkokeräys on kuitenkin oleellisempi tieto, jos ajatellaan yrityksen maksavan muiden kulujen laskun kerran viikossa. Tällöin kyseessä olevan kuukauden muut kulut jaetaan neljällä.

TAULUKKO 5. Päivittäisen laskentataulukon toiminnan kassasta maksut

<i>Tammikuu 2011 vk 1</i>	<i>1.1</i>	<i>2.1</i>	<i>3.1</i>	<i>4.1</i>	<i>5.1</i>
<b><i>Toiminnan kassasta- maksut</i></b>					
<i>Ostokuukausi</i>					
<i>1. oston jälkeinen kk</i>					
<i>2. oston jälkeinen kk</i>					
<i>Ostomenot yhteensä</i>					
<i>Henkilöstökulut</i>					
<i>Arvonlisäverot</i>					
<i>Muut kulut</i>					
<b><i>Yhteensä</i></b>					

*Toiminnan nettokassavirta* ilmaisee päivittäisen kassabudjetin myynninkassaan maksujen ja toiminnan kassasta maksujen erotuksen. *Kokonaiskassavirrasta* on vähennetty vielä rahoituskulut. Sijoitusten purkaminen tai lainan nostaminen tulee kysymykseen esimerkiksi silloin, jos tulos on negatiivinen, eikä muita tuottojakaan ole.

TAULUKKO 6. Päivittäisen laskentataulukon kassavirrat ja rahoittaminen

<i>2011 Tammikuu vk 1</i>	<i>1.1</i>	<i>2.1</i>	<i>3.1</i>	<i>4.1</i>	<i>5.1</i>
<b><i>Toiminnan netto-kassavirta</i></b>					
<i>Rahoituskulut</i>					
<i>Lainan nostot/lyhennykset</i>					
<i>Sijoitukset/takaisinmaksut</i>					
<b><i>Kokonaiskassavirta</i></b>					
<b><i>Alkukassa</i></b>					
<i>Muut tuotot</i>					
<b><i>Loppukassa</i></b>					

### 3.2 Maksuvalmiuden tunnusluvut ja täytettyjen kassabudjettien arviointi

Maksuvalmiuden arvioinnin ja valmiin laskentataulukon täyttämisen avuksi saatiin kohdeyritykseltä tase ja tuloslaskelman tiedot. Tase tiedot kattoivat vuoden 2010 alun sekä elokuun. Tuloslaskelman tiedot sisälsivät elokuun 2010 tuloksen, tuloksen vuoden 2010 alusta alkaen elokuulle asti sekä edellisen vuoden eli vuoden 2009 tuloksen kokonaisuudessaan. Syys-, loka- ja marraskuun liikevaihto on yrityksessä hyvin samankaltainen kuin elokuun, vaikka myynti laskee tasaisesti vuoden loppua kohti mentäessä. Syyskuun myynnin oletetaan olevan noin 2,6 % pienempi elokuun myyntiä, lokakuun myynnin 5,3 % ja marraskuun myynnin 7,9 %.

Kohdeyrityksessä on kaksi yksikköä, jotka sijaitsevat eri paikkakunnilla. Tase tiedot käsittelivät kohdeyritystä kokonaisuudessaan ja tuloslaskelman tiedot oli eroteltu paikkakuntaakohtaisesti sekä yhteensä. Tekemäni maksuvalmiusbudjetti käsittää kummatkin paikkakunnat yhdessä. Tulevaisuutta ja käytännöllisyyttä ajatellen on parempi erotella kummankin paikkakunnan maksuvalmiusbudjetti erikseen.

Opinnäytetyössä on aiemmin kerrottu, kuinka mm. samaan konserniin kuuluvien yksikköjen kassavajasta voidaan täydentää toisen ylijäämällä jne. Tämäkin prosessi,

eli konsernitili vaatii sen, että jokaisella yksiköllä on oma alatilinsä ja kassabudjettinsa.

Maksukyvykkyyden arviointi koskee myös koko yritystä ja apuna käytettiin tasetietoja sovellettuna aiemmin opinnäytetyössä esiteltyihin maksuvalmiuden arvioinnissa yleisesti käytettyihin Quick- ja Current ratio -kaavoihin. Kohdeyrityksen maksukyvykkyyden arvioinnissa ilmenee, että yrityksen maksuvalmius jää hieman alle hyvän tason, eli Quick ratiassa alle yhden tuloksella 0,49 ja Current ratiassa hieman alle hyvän tason, eli kahden tuloksella 1,32. Maksuvalmiuden arvioinnissa tulee kuitenkin ottaa huomioon se, että tulokset ovat suuntaa antavia ja riippuvat paljon yrityksen toiminnan luonteesta sekä kausiluontoisuudesta.

Maksuvalmiusbudjetissa myynnin kassaanmaksujen kotiuttamisen ajankohta on laskettu myyntisaamisten kiertonopeuden laskentakaavan avulla, samoin kuin ostohankintojen kassastamaksut ostovelkojen kiertonopeuden laskentakaavan avulla. Myynnit kotiutuvat kassaan keskimäärin noin 39 päivän päästä laskutuksesta (2 kk myynnin jälkeen) ja laskut hankinnoista erääntyvät keskimäärin noin 44 päivän päästä laskutuksesta (2. oston jälkeinen kk). Myynnistä noin 26 % kuuluu factoring-rahoituksen piiriin, josta yritys saa heti (myyntikuukautena) käyttöönsä 80 %.

Ostohankintojen, muiden kulujen, arvonlisäverojen ja henkilöstökulujen kassastamaksut ennustettiin suhteessa kyseisen kuukauden ennustettuun myyntiin. Henkilöstökuluja ennustettiin vain muuttuvien henkilöstökustannusten osalta, ja kiinteät henkilöstökulut pysyivät ennallaan. Muiden kulujen osalta pyrittiin myös erottelemaan kiinteät ja muuttuvat kustannukset ja kiinnittämään huomiota vain muuttuviin kustannuksiin verrattaessa suhdetta liikevaihtoon. Rahoituskulut ja muut tuotot pysyvät jokseenkin ennallaan rahoituslaskelmassa.

Laskentataulukkoa tarkasteltaessa täytyy huomioda, että luvut ovat arvioita, eivätkä vastaa tarkasti todellisuutta. Kohdeyrityksen suurimmat menoerät muodostuvat ostohankinnoista ja henkilöstökuluista. Arvonlisävero pienenee liikevaihdon mukaan syyskuusta marraskuuhun ja syyskuulle maksettava arvonlisävero on kertynyt elokuussa jne. Syyskuun alkukassa on myös elokuun tilikauden voitto vähennettynä shekkitilin lyhennyksellä. Laskentataulukosta ilmenee, että syyskuun tulos on negatiivinen. Tämä johtuu osittain siitä, että heinäkuun suuret ostohankinnat,

erityisesti puutavaraa, erääntyvät silloin maksettavaksi. Yritys joutuu nostamaan lainaa shekkitililtä korjatakseen vajeen. Lokakuussa päästään voiton puolelle, mikä kerryttää myös marraskuun alkukassan kokoa ja lopputulosta. Joulukuussa ei suurempia muutoksia näytä tulevan, eikä siten alijäämän varaa. Joulukuun yritykselle syntyy noin 520 000 € ylijäämää, mikäli myynti putoaa samassa suhteessa kuin syys-, loka- ja marraskuussa. Yrityksellä täytyy olla kuitenkin ensi vuoden alussa reippaasti kassavarantoa, jotta se selviää verojen maksuista ym. alkuvuoden kankeudesta. Verrattuna 2010 vuoden alkuvuoteen vuoden 2011 alkuvuoden myynti on tyypillisesti ja kausiluontoisesti myös pienempää, sillä myynti lähtee kasvuun keväällä. Kohdeyritys maksaa verotettavasta tulostaan 26 % tuloveroa ja ennakkoerot maksetaan ensi vuoden alussa.

Yrityksen kertoman mukaan tämän vuoden tulos tulee olemaan hieman parempi viime vuoteen verrattuna. Tämän voi todeta myös rahoituslaskelman perusteella, sillä tämän vuoden tulos on ennusteen mukaan noin 520 000 € viimevuoden noin 507 600 € verrattuna. Laskettu yrityksen maksuvalmiuskyky kuvaa jokseenkin samaa tilannetta täytetyssä rahoituslaskelmassa. Yrityksen maksuvalmius jää hieman alle hyvän, joka ilmenee alijäämän mahdollisuutena. Current ratio -luku on parantunut hieman verrattuna alkuvuoden lukuun. Current ratio -luku poikkeaa Quick ratiosta siinä, että laskuun mukaan on otettu vaihto-omaisuus. Näin voidaan olettaa vaihto-omaisuuden määrän kasvaneen verrattuna vuoden alkuun.

Yrityksessä on pyritty toiminnan kautta arvioimaan maksuvalmiutta ja tilauksen oikeaa kokoa. Varaston kiertonopeuksien laskemiseen ei ole juuri paneuduttu, vaan muutaman kerran vuodessa yrityksessä tarkastetaan kokonaan varastojen sisällöt. Ongelmana on ollut se, että kaikki puupaketit vanhemmasta alkaen saataisiin käyttöön ennen uudempaa tuote-erää. Materiaalinhallinta on yksi yrityksen ongelma-alueista ja sitä aluetta tullaan parantamaan sekä kehittämään tulevaisuudessa. Laajatuotevalikoima ja projektiluonteinen työ edellyttää sitä, että saatavilla täytyy olla nopeasti erilaisia puumateriaaleja. Varmuusvarastoja ei yrityksessä oikeastaan ole käytössä. Tilauksen oikeaa kokoa on pyritty arvioimaan hahmottamalla projektiin tarvittavaa raaka-aine määrää.

Kuukausittaisen kassabudjetin lisäksi täytettiin vielä päivittäinen kassabudjetti syyskuulle. Luvut oli yksinkertaista soveltaa kuukausittaisesta kassabudjetista samasta

kuukaudesta. Lisäksi kyseisen kuukauden tulos oli negatiivinen, joten kuukauden avulla on hyvä peilata sitä, miten päivittäinen kassabudjetti toimii. Syyskuussa 2010 on 22 pankkipäivää, joten myynnin kassaanmaksut jaettiin pankkipäivien määrällä. Yrityksen kertoman mukaan heiltä lähtee ja tulee laskuja päivittäin, eikä mitään tiettyä päivää ole nimetty laskujenmaksupäiväksi. Yksinkertaisuuden vuoksi oletetaan kuitenkin, että laskut maksetaan joka keskiviikko, eli neljä kertaa kuussa. Kassalaskelma ei ota huomioon syyskuun 2010 ensimmäistä keskiviikkopäivää. Näin ollen syyskuun ostohankintojen kassastamaksut yhteensä jaetaan luvulla neljä.

Tämän lisäksi yrityksestä lähtee muita kassastamaksuja neljä kertaa kuukaudessa, muut kulut ja arvonalisäveron maksut kerran kuukaudessa. Päivittäisessä kassalaskelmassa arvonalisäveron maksun on sijoitettu kuukauden keskivaiheille eli 15. päivään. Kohdeyrityksen henkilöstökulut on jaettu kiinteisiin ja muuttuviin. Muuttuvat henkilöstökulut maksetaan kuukauden lopussa ja kiinteät kuukauden 15. päivä, ja ne on sijoitettu laskelmassa oikeille paikoilleen. Kassalaskelmasta huomaa, että jokainen kassastamaksu aiheuttaa vajetta, ja vajetta yrityksessä korjataan luotollisen sekkitilin avulla. Vastaavasti päivittäiset ylijäämät talletetaan takaisin sekkitilille.

Sekkitilin on päivittäisessä kassabudjetissa sijoitettu kohtaan sijoitukset/takaisinmaksut lainan nostot/lyhennykset-sarakkeen sijaan. Luotolliselle tilille sijoitetuille varoille maksetaan yleensä tuottoa prosentuaalisesti, ja tilillä on myös luottopuolen korko tietyn prosentin mukaan. Päivittäisessä kassabudjetin hoidossa tarkkaillaan sijoituksen purkamiseen ja tallettamiseen liittyviä transaktiokustannuksia verrattuna rahamäärästä saamaan tuottoon ja etsitään oikeaa ajoitusta sijoituksille ja takaisin maksuille. Transaktiokustannukset pyritään siis minimoimaan. Syyskuun päivittäisestä kassalaskelmasta voidaan todeta, että ainakin kuukauden viimeisten päivien kassastamaksujen osalta voidaan miettiä, korjataanko kummankin päivän kassavaje erikseen vai yhdessä.

#### 4 POHDINTA

Rahoituslaskelmat ja niiden maksuvalmiuden seuranta on noussut nykyään yhä suurempaan arvoon, ja varsinkin vuoden 2008 finanssikriisin jälkeinen tunnelma pudotti yritykset tasolle, jossa heidän tulee tarkoin suunnitella rahankäyttöään ja punnita jokaista panosta ja sillä saatavaa tuottoa, sillä riskin ottaminen ja lainan saanti ei ollut enää niin varmaa. Maksuvalmiusbudjetti ei yksin takaa likviditeettikykyä, vaan se tarvitsee rinnalleen joustosuunnitelman, josta saadaan tarvittaessa rahoitusta alijäämätilanteissa ja turvataan maksuvalmiuskyky. Kattava joustosuunnitelma kertoo toimenpiteet, joita käytetään joustona, ja sen, missä järjestyksessä niitä käytetään.

Oikean kassanhallinnan menetelmillä ja rahoitusbudjetin avulla voidaan hyvin ennakoida yrityksen tulevaa rahankäyttöä ja -tuloja sekä tehdä tarvittavia toimenpiteitä edullisinta rahoitusratkaisua etsittäessä. Onnistunut kassanhallinta vaatii tarkkaavaisuutta ja jatkuvaa seurantaa, jotta siitä saataisiin oikea hyöty esiin. Rahoitusbudjettia voidaan joutua korjaamaan, mikäli esim. tulosbudjetissa tapahtuu muutoksia. Rahoitusbudjettia ei tulisi täyttää liian yliarvioivasti budjetoituihin lukuihin perustuen, sillä alijäämät voivat jäädä huomaamatta. Samoin liian aliarvioitu rahoitusbudjetti synnyttää turhaa stressiä rahoitusvajeesta. Rahoituslaskelman lukujen tulee vastata aina mahdollisimman hyvin tulevaisuudessa toteutuvia rahavirtoja kassasta- ja kassaan. Monilla yrityksillä voi olla ulkoistettu myynti- ja ostoreskontra, jolloin yrityksen ulkopuoliselle ihmiselle jää vastuuta strategisista toimenpiteistä kassasta- ja kassaan maksuketjuissa. Tämän takia strategiset toimenpiteet esim. ostovelkojen käyttäminen rahoituslähteenä tarvittaessa voivat jäädä käyttämättä.

Yrityksen myydessä ja myöntäessä luottoa eli maksuaikaa ostajalle syntyy myyntisaatava. Maksuvalmiusbudjetti poikkeaa rakenteellisesti esim. vähittäis- ja tukkukauppojen maksuvalmiusbudjeteista, joissa myynneistä saadaan välittömästi rahat käyttöön. Luottoa asiakkaille myönnettäessä huomionarvoiseksi kohteeksi muodostuu asiakasreskontran ylläpitäminen, seuraaminen ja tarkentaminen. Asiakasreskontrasta löytyy tietoa kullekin asiakkaalle myönnettyistä maksuehdoista ja tilauksen ja toimituksen ajankohdasta. Lisäksi reskontraan voidaan lisätä tietoja asiakkaan osto- ja maksukäyttäytymisestä, jotta voidaan ennakoida tulevaa käyttäytymistä maksuvalmiusbudjetissa.



Tutkimuksen tuloksena syntyi kuukausittainen rahoituslaskelma kohdeyritykseen, jonka tutkija kehitti ja laati yhteistyössä kohdeyrityksen myyntijohtajan kanssa. Rahoituslaskelman kehittämisessä kohdeyritykseen tärkeää oli hahmottaa yrityksen toimintaa ja kassanhallintaa. Tärkeää oli tietää, kuinka hyvin ja millä aikasyklillä yritys pystyi ennustamaan tulevat myynnit ja ostot. Lisäksi maksuehdot niin myynnissä kuin ostoissakin oli huomionarvoista tietää, jotta laskelmasta saataisiin mahdollisimman toimiva ja selkeä. Kuukausittainen rahoituslaskelma auttaa maksuvalmiuskyvyn heilahteluissa, kun voidaan ajoissa ennakoida tilannetta ja toimia tarpeen vaatimin keinoin.

Yrityksen ulkoistetut toiminnot, kuten palkanlaskenta, johti siihen, ettei tutkijan tarvinnut kiinnittää huomiota palkkakustannusten määrään ja syntyyn. Kohdeyritys on kooltaan noin keskisuurten yritysten luokkaa, joten kaikkia kuluja rahoituslaskelmassa olisi ollut turha ja vaivalloista lähteä erittelemään erikseen. Rahoituslaskelman kehittämisessä apuna käytettiin haastatteluita, tavallisia käyntejä yrityksessä sekä asiakirjoja. Valmiin taulukon täyttämiseksi kolmeksi kuukaudeksi eteenpäin tietolähteenä käytettiin tulos- ja tasetietoja. Rahoituslaskelmaa voidaan soveltaa varsinkin tuotannollisiin, luottoaikaa myyntisaamisissa myöntäviin yrityksiin. Kuukausittaisen kassabudjetin lisäksi tutkija laati vielä päivittäisen kassabudjetin kohdeyritykseen. Päivittäinen kassabudjetti on liitetty opinnäytetyöhön tulevaisuutta ajatellen, sillä päivittäisen kassabudjetin hoidon pääpiirteinä on sijoitustoiminta, jota kohdeyrityksellä on tällä hetkellä luotollisen tilin muodossa. Päivittäisessä kassabudjetissa ennakoidaan päivät, jolloin sijoituksia kannattaa purkaa tai tallettaa, päivä ja viikkotasolla. Sijoitustoiminta synnyttää transaktiokustannuksia, jolloin verrataan kannattavuutta rahojen pitämiseen kassareservissä. Toisin sanoen mietitään sijoitettavaa määrää ja ajankohtaa samoin kuin purkamisien määrää ja ajankohtaa.

Kassanhallinta rahoitusbudjetteineen oli tutkijalle haastavaa, mutta samalla antoisaa tutkittavaa. Kassanhallinnan ja rahoitusbudjetin ymmärtäminen syvällisesti loi hyvää ja arvokasta tietoa yritystoiminnan kulmakivistä. Tulevaisuuteen suuntautunut kassavirtalaskentaa käytetään niin valtion tasolla kuin nykyaikana yhä etenevissä määrin pienimuotoisessakin yritys- ja organisaatiotoiminnassakin. Kassasta- ja

kassaan maksut vaihtelevat yritystoiminnan mukaan, mutta peruseriaatteet ovat samat.

Tutkimuksen tuloksia kohdeyritykseen voidaan pitää suuntaa antavina. Hyvä näkemys kohdeyrityksen päivittäisestä työelämästä ja toimintatavoista syntyy varsinkin silloin, kun tutkija on ollut itse työsuhteessa kohdeyritykseen, jota tutkijalla ei tässä tutkimuksen teon tietolähteen tukena ollut. Vanhat suhteet luovat myös luottamuksen yrityksen tietojen luovuttamiselle tutkimusta varten, ja lisäksi viestintätapojen tunteminen nopeuttaa yhteistoimintaa.

Kokonaisuudessaan maksuvalmiusbudjetti on käytännöllinen ja pätevä. Laskelmasta tehtiin myös Excel-pohjainen versio, joka on räätälöity yrityksen mukaiseksi ja siinä on otettu jokainen kulu huomioon, vaikka jokaista kulua ei ole erikseen eritelty. Tarkemmat kulut löytyvät yrityksen tulosbudjetista, josta rahoituslaskelmasta vastaavan henkilön on helppo poimia yhteenlasketut summat. Tulevaisuutta ajatellen tutkimusta voi vielä kehittää tekemällä kohdeyrityksen molemmille toimintayksiköille omat kassabudjetit, joka on käytännöllisempää, visuaalisesti hahmottavampaa ja luo muita mahdollisuuksia pankkien tarjoamissa tilivaihtoehtoisissa ja maksujärjestelmissä.

## LÄHTEET

Eskola, A. & Mäntysaari, A. 2006. Menestys – Kannattavuuden hallinnan perusteet. Keuruu: Otava.

Eskola, A. & Mäntysaari, A. 2007. Talousosaamisen perusteet. Helsinki: WSOY Oppimateriaalit.

Finanssialan Keskusliiton SEPA-sivut. SEPA:n vaikutukset yrityksille. Viitattu 2.10.2010. [Http://www.fkl.fi](http://www.fkl.fi).

Hedman, P. 1992. Maksuvalmius hallintaan – cash management. Jyväskylä: Gummerus.

Hirvonen, P. & Nikula, A-P. 2008. Taloushallinnon perusteet. Helsinki: Edita Prima.

Juvonen, O. 2009. Selviä voittajana lamasta: tästä ja seuraavasta. Helsinki: Talentum.

Jyväskylän ammattikorkeakoulun kirjaston nettisivut. Raportointiohje opinnäytetyöntekijälle. Viitattu 12.10.2010. [Http://www.jamk.fi/](http://www.jamk.fi/), opinnäytetyöntekijälle.

Kananen, J. 2008. Kvalitatiivisen tutkimuksen teoria ja käytänteet. Jyväskylä: Jyväskylän yliopistopaino.

Kontkanen, E. 2008. Pankkitoiminnan käsikirja. Vammala: Vammalan kirjapaino.

Kokko, J. 2008. Rahoituksen kurssin luentomateriaalia.

Leppiniemi, J. 2005. Rahoitus. 4. uudistettu painos. Helsinki: WSOY.

Leppiniemi, J. & Puttonen, V. 2002. Yrityksen rahoitus. 2. uudistettu laitos. Porvoo: WSOY.

Martikainen, T. & Martikainen, M. 2006. Rahoituksen perusteet. 6. uud. painos. WSOY.

Neilimo, K. & Uusi-Rauva, E. 2005. Johdon laskentatoimi. 6. uud. painos. Helsinki: Talentum.

Niskanen, J. & Niskanen, M. 2000. Yritysrahoitus. Helsinki: Edita.

Stenbacka, J., Mäkinen, I. & Söderström, T. 2003. Kannattavuuden avaimet. Helsinki: WSOY.

Suomen Pankki. Tietoa yhtenäisestä euromaksualueesta SEPA:sta. Viitattu 2.10.2010. [Http://www.bof.fi](http://www.bof.fi), rahoitusmarkkinat, kehityshankkeet, SEPA.

Tase- ja tuloslaskelma tiedot kohdeyrityksestä, 2010 alku, 2009 loppu ja 2010 elokuu.

Tietoa arvonlisäveroprosenttien muutoksista 1.7.2010 alkaen. Viitattu 14.9.2010.  
[Http://www.yrittajat.fi](http://www.yrittajat.fi), verot ja rahat, verotus, arvonlisäverotus.

Tilinpäätöstiedot kohdeyrityksestä tammi – elokuu 2010.

Tomperi, S. 2003. Kannattavuus ja kustannusten hallinta. Helsinki: Edita Prima.

Tomperi, S. 2005. Yrityksen taloushallinto 3 – Kannattavuus- ja kustannuslaskenta. Helsinki: Edita Prima.

LIITE 1. Kuukausittaisen kassabudjetin pääsivu (Niskanen & Niskanen 2000, 375–376, muokattu)

KUUKAUSITTAINEN KASSABUDJETTI - KOHDEYRITYKSEEN

20XX	Tammi	Helmi	Maalis	Huhti	Touko
Myynti Myyntikuukausi 1kk myynnin jälkeen 2kk myynnin jälkeen 3kk myynnin jälkeen Myyntin kas- saanmaksut yhteensä					
Ostot Ostokuukausi 1. oston jälkei- nen kuukausi 2. oston jälkei- nen kuukausi Ostomenot yhteensä					

20XX	Tammi	Helmi	Maalis	Huhti	Touko
Henkilöstökulut					
Arvonlisäverot					
Muut kulut					
Toiminnan kassastamaksut yhteensä					
Toiminnan nettokassavirta					
Rahoituskulut					
Lainan nostot/ lyhennykset					
Sijoitukset/ Takaisinmaksut					
Kokonaiskas- savirta					
Alkukassa					
Muut tuotot					
Loppukassa					

LIITE 2. Päivittäisen kassabudjetin taulukko (Niskanen & Niskanen 2000, 376–377, muokattu)

	XX.XX	XX.XX	XX.XX	XX.XX	XX.XX
<b>MYYNIN KASSAANMAKSUT</b>					
Myyntipäivä					
Xkuun myynnistä kassaan					
Xkuun myynnistä kassaan					
Xkuun myynnistä kassaan					
Muut tuotot					
Yhteensä					
<b>TOIMINNAN KASSASTAMAKSUT</b>					
Ostokuukausi					
1. oston jälkeinen kk					
2. oston jälkeinen kk					
Ostomenot yhteensä					
Muut kulut					
Henkilöstökulut					
Arvonlisäverot					
Yhteensä					
<b>TOIMINNAN NETTO-KASSAVIRTA</b>					
Rahoituskulut					
Lainan nostot/lyhennykset					
Sijoitukset/takaisinmaksut					
<b>KOKONAISKASSAVIRTA</b>					
<b>ALKUKASSA</b>					
<b>LOPPUKASSA</b>					

## LIITE 3. Myynnin ja oston kehittymisen välilehtitaulukot

## MYynti

	Tammi	Helmi	Maalis	Huhti	Touko
Yleiset myyntitilit					
Maksuehto 1-30 pv					
Maksuehto 30-60 pv					
Maksuehto 60-90 pv <sup>9</sup>					
Yhteisötavaravienti					
Maksuehto 1-30 pv					
Maksuehto 30-60 pv					
Maksuehto 60-90 pv					
Tavaravienti					
Maksuehto 1-30 pv					
Maksuehto 30-60 pv					
Maksuehto 60-90 pv					
Myynnin muutos					
Yhteensä					

## OSTOT

	Tammi	Helmi	Maalis	Huhti	Touko
Aineet, tarvikkeet ja tavarat					
Maksuehto 1-30 pv					
Maksuehto 30-60 pv					
Yhteisötavara- hankinnat					
Maksuehto 1-30 pv					
Maksuehto 30-60 pv					
Ostojen oikaisuerät					
Varastojen lisäys (+) tai vähennys (-)					
Yhteensä:					



## LIITE 4. Muiden kulujen ja arvonlisäverojen välilehtitaulukko

## MUUT KULUT

	Tammi	Helmi	Maalis	Huhti	Touko
Tuloverot					
Ulkopuoliset palvelut					
Muut muuttuvat kulut					
Liiketoiminnan muut kulut					
Valm. var. muutos lis. (+) tai väh (-)					
Muut kulut yht.					

## ARVONLISÄVEROT

	Tammi	Helmi	Maalis	Huhti	Touko
Maksettavat verot myynneistä – Myynnit 23 % – Myynnin oikaisuerät 23 %					
Vähennettävät verot ostoista – Aine-, tarvike ja tavaraostot 23 %					
– Yhteisöhankinnat 23 %					
– Ostojen oikaisuerät 23 %					
Tilitettävää:					

## LIITE 5. Henkilöstökulujen välilehtitaulukko

## HENKILÖSTÖKULUT

	Tammi	Helmi	Maalis	Huhti	Touko
Kiinteät henkilöstökulut					
Muuttuvat henkilöstökulut					
Yhteensä:					

# LIITE 6. Rahoituskulujen ja lainan nostojen ja lyhennyksien välilehtitaulukko

## RAHOITUSKULUT

	Tammi	Helmi	Maalis	Huhti	Touko
Korko kulut yhteensä					
– rahoituslaitoslainat					
– ostovelat					
– shekkitili					
– laskusaatavat					
Verojen viivästys seuraamukset					
Takausprovisiot					
Luottovakuutukset					
Perimiskulut					
muut rahoituskulut					
Yhteensä:					

## LAINAN NOSTOT JA LYHENNYKSET

### Shekkilimiitti tili

	Tammi	Helmi	Maalis	Huhti	Touko
Lainannostot (+)					
Lainanlyhennykset (-)					
Limiitin määrä:					

## LIITE 7. Muiden tuottojen ja sijoitustoiminnan välilehtitaulukko

## MUUT TUOTOT

	Tammi	Helmi	Maalis	Huhti	Touko
Myyntivoitot pysyvistä vastaavista					
Vakuutus ja vahingonkorvaukset					
Vuokratuotot					
Avustukset ja tuet					
Muut tuotot					
Korkotuotot yhteensä					
– myyntisaamisista					
– yhteisö-/palautus korko					
– muut korkotuotot					
Yhteensä:					

## SIOITUKSET/TAKAISINMAKSUT

	Tammi	Helmi	Maalis	Huhti	Touko
Talletukset (-)					
Purku (+)					
Tulos:					

## LIITE 8. Täytetty kuukausittainen kassabudjetti kohdeyrytykseen

## TÄYTETTY KUUKAUSITTAINEN KASSABUDJETTI

2010	Syys	Loka	Marras
Myynti	1 849 997,45	1 798 714,16	1 749 330,24
Myyntikuukausi	384 799,47	374 132,55	363 860,69
1kk myynnin jälkeen			
2kk myynnin jälkeen	1 373 692	1 504 310,04	1 465 197,98
3kk myynnin jälkeen			
Myynnin kassaan maksut yhteensä	1 758 492	1 878 442,59	1 829 058,67
Ostot	971 434	944 505	918 573
Ostokuukausi			
1. oston jälkeinen kuukausi			
2. oston jälkeinen kuukausi	1 560 424	997 273,9	971 434
Ostomenot yhteensä	1 560 424	997 273,9	971 434

2010	Syys	Loka	Marras
Henkilöstökulut	268 669,6	262 608	256 770,8
Arvonlisäverot	180 747,83	176 674,76	171 777,92
Muut kulut	149 109,79	144 976,36	140 996,02
Toiminnan kassasta maksut yhteensä	598 527,22	584 259,12	569 544,02
Toiminnan nettokassavirta	- 400 459,43	296 909,57	288 081
Rahoituskulut	10 369,24	10 369,24	10 369,24
Lainan nostot (+) /lyhennykset (-)			
Sijoitukset(-)/ Takaisinmaksut(+)			
Kokonaiskas- savirta	- 410 829	286 540,33	277 711
Alkukassa	207 760,91		288 468,67
Muut tuotot	1928,34	1928,34	1928,34
Loppukassa	- 201 139	288 468,67	568 108

## LIITE 9. Päivittäinen täytetty kassabudjetti syyskuu 2010

## PÄIVITTÄINEN KASSABUDJETTI SYYSKUU 2010 VK 35

	1.9	2.9	3.9
<b>MYYNNIN KASSAANMAKSUT</b>			
Myyntipäivä	17 490	17 490	17 490
Elokuun myynnistä kassaan			
Heinäkuun myynnistä kassaan	62 440	62 440	62 440
Muut tuotot	87,65	87,56	87,56
Yhteensä	80 017	80 017	80 017
<b>TOIMINNAN KASSASTAMAKSUT</b>			
Ostokuukausi			
1. oston jälkeinen kk			
Ostomenot yhteensä			
Muut kulut			
Henkilöstökulut			
Arvonlisäverot			
Yhteensä			
<b>TOIMINNAN NETTOKASSAVIRTA</b>	80 017	80 017	80 017
Rahoituskulut			
Lainan nostot/lyhennykset			
Sijoitukset/takaisinmaksut		- 80 017	- 80 017
<b>KOKONAISKASSAVIRTA</b>			
<b>ALKUKASSA</b>	9443,68	9443,68	9443,68
<b>LOPPUKASSA</b>	9443,68	9443,68	9443,68

## PÄIVITTÄINEN KASSABUDJETTI SYYSKUU 2010 VK 36

	6.9	7.9	8.9	9.9	10.9
<b>MYYNIN KASSAANMAKSUT</b>					
Myyntipäivä	17 490	17 490	17 490	17 490	17 490
Elokuun myynnistä kassaan					
Heinäkuun myynnistä kassaan	62 440	62 440	62 440	62 440	62 440
Muut tuotot	87,65	87,56	87,56	87,56	87,56
Yhteensä	80 017	80 017	80 017	80 017	80 017
<b>TOIMINNAN KASSASTAMAKSUT</b>					
Ostokuukausi					
1. oston jälkeinen kk					
Ostomenot yhteensä			390 106		
Muut kulut			37 277,4		
Henkilöstökulut					
Arvonlisäverot					
Yhteensä			427 383,4		
<b>TOIMINNAN</b>					
NETTOKASSAVIRTA	80 017	80 017	- 347 366,4	80 017	80 017
Rahoituskulut					
Lainan nostot/lyhennykset					
Sijoitukset/takaisinmaksut	- 80 017	- 80 017	+ 347 366,4	- 80 017	- 80 017
KOKONAISKASSAVIRTA					
ALKUKASSA	9443,68	9443,68	9443,68	9443,68	9443,68
LOPPUKASSA	9443,68	9443,68	9443,68	9443,68	9443,68



## PÄIVITTÄINEN KASSABUDJETTI SYYSKUU 2010 VK 37

	13.9	14.9	15.9	16.9	17.9
<b>MYYNIN KASSAANMAKSUT</b>					
Myyntipäivä	17 490	17 490	17 490	17 490	17 490
Elokuun myynnistä kassaan					
Heinäkuun myynnistä kassaan	62 440	62 440	62 440	62 440	62 440
Muut tuotot	87,65	87,56	87,56	87,56	87,56
Yhteensä	80 017	80 017	80 017	80 017	80 017
<b>TOIMINNAN KASSASTAMAKSUT</b>					
Ostokuukausi					
1. oston jälkeinen kk					
Ostomenot yhteensä			390 106		
Muut kulut			37 277,4		
Henkilöstökulut			49 999,94		
Arvonlisäverot			180 747,83		
Yhteensä			658 131,91		
TOIMINNAN NETTO-KASSAVIRTA	80 017	80 017	- 578 114,91	80 017	80 017
Rahoituskulut					
Lainan nostot/lyhennykset					
Sijoitukset/takaisinmaksut	- 80 017	- 80 017	+ 578 114,91	- 80 017	- 80 017
KOKONAISKASSAVIRTA					
ALKUKASSA	9443,68	9443,68	9443,68	9443,68	9443,68
LOPPUKASSA	9443,68	9443,68	9443,68	9443,68	9443,68

## PÄIVITTÄINEN KASSABUDJETTI SYYSKUU 2010 VK 38

	20.9	21.9	22.9	23.9	24.9
<b>MYYNIN KASSAANMAKSUT</b>					
Myyntipäivä	17 490	17 490	17 490	17 490	17 490
Elokuun myynnistä kassaan					
Heinäkuun myynnistä kassaan	62 440	62 440	62 440	62 440	62 440
Muut tuotot	87,65	87,56	87,56	87,56	87,56
Yhteensä	80 017	80 017	80 017	80 017	80 017
<b>TOIMINNAN KASSASTAMAKSUT</b>					
Ostokuukausi					
1. oston jälkeinen kk					
Ostomenot yhteensä			390 106		
Muut kulut			37 277,4		
Henkilöstökulut					
Arvonlisäverot					
Yhteensä			427 383,4		
TOIMINNAN NETTO-KASSAVIRTA	80 017	80 017	- 347 366,4	80 017	80 017
Rahoituskulut					
Lainan nostot/lyhennykset					
Sijoitukset/takaisinmaksut	- 80 017	- 80 017	+ 347 366,4	- 80 017	- 80 017
KOKONAISKASSAVIRTA					
ALKUKASSA	9443,68	9443,68	9443,68	9443,68	9443,68
LOPPUKASSA	9443,68	9443,68	9443,68	9443,68	9443,68

## PÄIVITTÄINEN KASSABUDJETTI SYYSKUU 2010 VK 39

	27.9	28.9	29.9	30.9
<b>MYYNNIN KASSAANMAKSUT</b>				
Myyntipäivä	17 490	17 490	17 490	17 490
Elokuun myynnistä kassaan				
Heinäkuun myynnistä kassaan	62 440	62 440	62 440	62 440
Muut tuotot	87,65	87,56	87,56	87,56
Yhteensä	80 017	80 017	80 017	80 017
<b>TOIMINNAN KASSASTAMAKSUT</b>				
Ostokuukausi				
1. oston jälkeinen kk				
Ostomenot yhteensä			390 106	
Muut kulut			37 277,4	
Henkilöstökulut				218 669,7
Arvonlisäverot				
Yhteensä			427 383,4	218 669,7
<b>TOIMINNAN NETTOKASSAVIRTA</b>	80 017	80 017	- 347 366,4	- 138 652,7
Rahoituskulut				
Lainan nostot/lyhennykset				
Sijoitukset/takaisinmaksut	- 80 017	- 80 017	+ 347 366,4	+138 652,7
<b>KOKONAISKASSAVIRTA</b>				
ALKUKASSA	9443,68	9443,68	9443,68	9443,68
LOPPUKASSA	9443,68	9443,68	9443,68	9443,68